

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV DOJEMANJA PRAVIČNOSTI NAGRAJEVANJA NA
DRŽAVLJANSKO VEDENJE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI**

Ljubljana, avgust 2014

ŠPELA SOTENŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Špela Sotenšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Vpliv dojetja pravičnosti nagrajevanja na državljansko vedenje zaposlenih v organizaciji, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Kaše Robertom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA PRAVIČNOST	3
1.1 Štirifaktorski model organizacijske pravičnosti	7
1.1.1 Distributivna pravičnost	8
1.1.2 Proceduralna pravičnost	9
1.1.3 Interakcijska pravičnost	11
1.2 Šestfaktorski model organizacijske pravičnosti	12
1.3 Model nevroorganizacijske pravičnosti	13
2 NAGRAJEVANJE	15
2.1 Celotna nagrada	16
2.1.1 Finančne nagrade	18
2.1.2 Nefinančne nagrade	19
2.1.3 Primerjava finančnih in nefinančnih nagrad	21
2.2 Učinkovito nagrajevanje	21
2.3 Pravično nagrajevanje	22
3 DRŽAVLJANSKO VEDENJE V ORGANIZACIJI	24
4 KONCEPTUALNI MODEL ORGANIZACIJSKE PRAVIČNOSTI NAGRAJEVANJA IN DRŽAVLJANSKO VEDENJE V ORGANIZACIJI	26
4.1 Proceduralna pravičnost in državljansko vedenje v organizaciji	27
4.2 Distributivna pravičnost in državljansko vedenje v organizaciji	28
4.3 Interakcijska pravičnost (informacijska in medosebna pravičnost) ter državljansko vedenje v organizaciji	28
5 METODOLOGIJA	29
5.1 Pridobivanje/zajem podatkov	29
5.2 Mere	31
5.3 Kontrolni spremenljivki	33
5.3.1 Velikih pet osebnostnih dimenzij	33
5.3.2 Demografske značilnosti	35
5.4 Analiza podatkov	36
6 REZULTATI	37
6.1 Osnovne opisne značilnosti vzorca	37
6.1.1 Velikih pet osebnostnih dimenzij	40
6.1.2 Zaznavanje organizacijske pravičnosti	42
6.1.3 Državljansko vedenje v organizaciji	47
6.2 Preverjanje raziskovalnih hipotez	52
7 RAZPRAVA	57
SKLEP	63
LITERATURA IN VIRI	65
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Model nevoorganizacijske pravičnosti	15
Slika 2: Elementi celotnih nagrad	17
Slika 3: Model celotnih nagrad	18
Slika 4: Pregled nagrad z vidika treh klasifikacij.....	20
Slika 5: Trikotnik pravičnosti.....	23
Slika 6: Struktura anketirancev glede na starostno skupino.....	37
Slika 7: Struktura anketirancev glede na vrsto dela, ki ga opravljajo	38
Slika 8: Delež zaposlenih v organizacijah glede na posamezno klasifikacijo dejavnosti.....	39
Slika 9: Delež zaposlenih glede na delovno dobo v organizaciji.....	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Komponente organizacijske pravičnosti	7
Tabela 2: Ekstravertiranost v %	40
Tabela 3: Nagnjenost k strinjanju v %	41
Tabela 4: Vestnost v %.....	41
Tabela 5: Čustvena nestabilnost v %.....	42
Tabela 6: Odprtost za izkušnje v %.....	42
Tabela 7: Proceduralna pravičnost v %.....	43
Tabela 8: Distributivna pravičnost v %.....	44
Tabela 9: Medosebna pravičnost v %	45
Tabela 10: Informacijska pravičnost v %.....	46
Tabela 11: Vestnost v %.....	47
Tabela 12: Državljska vrlina v %	48
Tabela 13: Športno vedenje v %	49
Tabela 14: Vljudnost v %	50
Tabela 15: Altruizem v %	51
Tabela 16: Standardni regresijski koeficient in stopnja značilnosti demografskih značilnosti, velikih pet osebnostnih dimenzij in organizacijske pravičnosti nagrajevanja	55
Tabela 17: Standardni regresijski koeficient in stopnja značilnosti demografskih značilnosti, velikih pet osebnostnih dimenzij in komponent organizacijske pravičnosti nagrajevanja.....	56

UVOD

Pravični oziroma nepravični so lahko v prvi vrsti ljudje oziroma njihovi dogovori, pogodbe, razsodbe, kazni, nagrade, dejanja in podobno. Cosier in Dalton (1983) pravita, da se zaznave nepravičnosti v splošnem povezujejo z odzivi zaposlenih na delovnem mestu.

»Ali je pravično, da je sodelavec plačan več kot jaz za isto opravljeno delo?«

»Nobeden nam ni povedal, zakaj ne smemo več izdelovati kopij, to preprosto ni pravično.«

»To je to, jaz dajem odpoved, saj sem tako rekoč utrujen od nepravičnega obravnavanja.«

Nowakovski in Conlon (2005, str. 4) z zgornjimi citati nekako osvetlita dogajanja in odzive zaposlenih, ki se pojavijo v organizacijah in kažejo na zaznavo nepravičnosti bodisi z vidika postopkov, odločitev ali socialnih odzivov.

Vprašanje, kaj je pravičnost, se pojavlja vse od začetka civilizacije. Že takrat so si ga namreč postavljali različni filozofi, ekonomisti, politiki in drugi ter nanj odgovarjali z različnih zornih kotov (Mellers, 1981). Zgodnje raziskave teorije pravičnosti so nastale na pravnem področju, medtem ko so se kasneje, ko se je koncept začel širiti, precej hitro razširile na vprašanja o pravičnosti znotraj organizacije oziroma delovnega okolja (Jawahar & Stone, 2010). Področje organizacijske pravičnosti se tako ukvarja z dojemanjem pravičnosti zaposlenih na delovnem mestu oziroma odraža mero dojemanja pravičnosti zaposlenih na delovnem mestu.

V hitro spreminjajočem se svetu je za zaposlene na delovnem mestu vse bolj pomembna pravičnost, medtem ko se z vidika organizacije povečuje pomen razumevanja zaznave pravičnosti. Tako ni pomembna samo objektivna pravičnost, ampak tudi to, kako pravičnost zaznavata posameznik in kolektiv.

Literatura o pravičnosti in nagrajevanju se je do sedaj razvijala dokaj neodvisno – ena v povezavi z drugo, pravijo Williams, McDaniel in Nguyen (2006). Večina se bi najverjetneje strinjala, da je pravičnost pomembna pri odločitvah o nagrajevanju, kljub temu pa je raziskav glede povezave zaznave pravičnosti in nagrajevanja malo. V magistrskem delu se osredotočim na dojemanje pravičnosti nagrajevanja s strani zaposlenih. Milkovich in Newman (2002) zatrjujeta, da si zaposleni želijo pravičnega nagrajevanja. Kot dober sistem nagrajevanja se lahko opredeli tisti sistem, ki prepozna in oceni prispevek posameznika ali tima ter jih pravično in ustrezno nagradi.

Kot je razvidno iz naslova magistrskega dela, me zanima povezava med pravičnostjo nagrajevanja in državljskim vedenjem v organizaciji oziroma podrobneje, kakšen je vpliv pravičnosti nagrajevanja na državljsko vedenje zaposlenih v organizaciji. Kot državljsko vedenje v organizaciji se razume vedenje, ki je koristno, saj posameznik

samovoljno pomaga drugim v organizaciji, ne da bi bilo to od njega v opisu delovnih nalog zahtevano, poleg tega pa za prosto pomoč ostalim ni posebej nagrajen (Baterman & Organ, 1983).

Glavni cilj raziskave v sklopu magistrskega dela je proučiti oziroma ugotoviti in preveriti, kako zaposleni sploh dojemajo pravičnost pri nagrajevanju in kako ta posledično vpliva na državljansko vedenje v organizaciji. S tem želim prispevati k področju pravičnosti znotraj nagrajevanja, saj to še ni v veliki meri raziskano. Prispevati želim tudi k uporabnosti pravičnosti nagrajevanja v praksi in managerjem bolj predstaviti pogled na to z vidika zaposlenih, da bi lahko razumeli, kako se zaposleni med seboj primerjajo, s kom se primerjajo, kakšna je njihova primerjava med tistim, kar dobijo, in tistim, kar so vložili v delo, oziroma kaj je izvor za dojetanje njihove pravičnosti. Managerji se bi lahko na osnovi teh informacij seznanili tudi s tem, kako pravičnost nagrajevanja z zornega kota zaposlenih vpliva na njihovo državljansko vedenje v organizaciji.

Za dosego zastavljenega cilja analiziram in proučim ustrezno, relevantno literaturo – različne knjige in strokovne članke s področja teorije pravičnosti, organizacijske pravičnosti in nagrajevanja – ter analiziram podatke, pridobljene z anketiranjem.

Raziskovalno vprašanje v magistrski nalogi se glasi: »**Kako ljudje oziroma zaposleni dojemajo pravičnost pri nagrajevanju in kako pravičnost pri nagrajevanju vpliva na državljansko vedenje v organizaciji?**« Raziskovalno vprašanje glede na komponente pravičnosti (proceduralno, distributivno, informacijsko in medosebno pravičnost) razdelim na več podvprašanj, iz katerih kasneje v magistrskem delu razvijem hipoteze ter preverim njihovo veljavnost.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela, v katerem za empirično preverjanje uporabim podatke, pridobljene s pomočjo ankete. Prvo poglavje je namenjeno opredelitvi pojma pravičnosti ter seznanitvi s tem, da izrazov poštenost in pravičnost ne gre enačiti. Nanaša se na organizacijsko pravičnost, kjer sta opisana štiri- in šestfaktorski model organizacijske pravičnosti ter model nevroorganizacijske pravičnosti. Drugo poglavje je namenjeno nagrajevanju, kjer opredelim, kaj smatramo pod pojmom celotna nagrada, kaj so finančne in kaj nefinančne nagrade (in jih primerjam) ter kakšno je učinkovito in pravično nagrajevanje. Tretje poglavje je namenjeno opredelitvi državljanskega vedenja v organizaciji in njegovemu petfaktorskemu modelu. Četrto poglavje je namenjeno predhodnim raziskavam in ugotovitvam različnih avtorjev ter predstavitvi petih hipotez. V petem poglavju je predstavljena metodologija, kjer opišem način zbiranja podatkov za analizo in v anketi uporabljene postavke različnih avtorjev ter prek Cronbachove alfe ugotavljam njihovo zanesljivost. Navedem tudi v raziskavi uporabljeni kontrolni spremenljivki, statistično metodo in postopek analize. Šesto poglavje je namenjeno osnovnim opisnim značilnostim vzorca in preverjanju petih raziskovalnih

hipotez, sedmo poglavje razpravi in glavnim ugotovitvam. V sklepu so predstavljene pomembne ugotovitve in sklepne misli.

1 ORGANIZACIJSKA PRAVIČNOST

Ideja pravičnosti (angl. *equity, justice*) se je kazala že v različnih zgodovinskih obdobjih in so jo avtorji skozi slednja različno doumeli ter posledično tudi interpretirali. V vsakdanjem jeziku pa naj bi bil izraz pravičnost dvoumen, saj naj bi z njim razumeli enakost, mir, prilagodljivost in pogum. Izraz pravičnost je najbolj smiselno nadomestiti z grškim izrazom *epieikeia*, ki se je pojavil že v času Aristotela in njegovih del, torej več kot 2000 let nazaj, in ga kasnejša poimenovanja oziroma izrazi, kot so na primer latinski izrazi, niso zamenjali. Tako lahko rečem, da je *epieikeia* izvorni izraz pravičnosti, saj ni nikoli izginil oziroma bil zamenjan ali izpodrinen s strani druge besede oziroma izraza. Korenina tega grškega izraza je *eikos*, ki pomeni, kaj nekdo prispeva k neki stvari in kakšna je njegova odgovornost do te stvari (Falcon y Tella, 2008).

Nekateri avtorji menijo, da je pomen opredelitve izraza pravičnost vprašljiv, medtem ko se drugi s tem ne strinjajo in si raje zastavijo vprašanje, zakaj izraza pravičnost ne smemo opredeliti oziroma definirati. Avtorji, ki so skeptični glede opredelitve izraza pravičnost, pravijo tudi, da je pravičnost težko oceniti in izmeriti. Čeprav je vprašljivost v primeru izraza pravičnost večja, pa lahko to vseeno opredelimo (Falcon y Tella, 2008). Pravičnost tako pomeni, da vsakemu posamezniku damo, kar si zasluži, oziroma da dobi tisto, do česar je upravičen. Cropanzano, Bowen in Gilliland (2007) pravijo, da je pravičnost bolj subjektivni pojem kot objektivna realnost, saj zajema to, kar zaposleni verjamejo, da je prav. Izraza **pravičnost** (angl. *equity, justice*) in **poštenost** (angl. *fairness*) sta si zelo blizu, toda ne pomenita isto, zato ju ne smemo zamenjevati. Velasquez, Andre, Shanks in Meyer (1990) pravijo, da se pravičnost po navadi uporablja s sklicevanjem na standard pravilnosti, medtem ko se poštenost pogosto uporablja v zvezi s sposobnostjo presoje in se ne navezuje na čustva ali interese posameznika. Poleg tega se poštenost navezuje tudi na sposobnost do sodb, ki so konkretne oziroma specifične za neki določeni problem in ne splošne.

Temeljno načelo pravičnosti, še iz časa Aristotela, je načelo, ki pravi, da je treba enako obravnavati tiste, ki so si med seboj enaki, in različno tiste, ki so si različni. To pomeni, da morajo biti posamezniki obravnavani enako, razen v primerih, če se razlikujejo v bistvenih elementih, ki so pomembni za dano situacijo (Velasquez et al., 1990). Tukaj lahko navedem primer dveh zaposlenih oseb, osebe A in osebe B, ki opravljata enako delo na nekem delovnem mestu. Če je prisotna pravičnost, bosta obe plačani enako, če vzamemo v zakup, da sta obe opravili delo tako, kot se od njiju zahteva, nista pa presegli pričakovanega in bili pretirano uspešni. Če je oseba A bolj plačana od osebe B samo zato,

ker pripada neki kulturi ali ker je bele polti, pa lahko govorimo o nepravičnosti oziroma diskriminaciji na delovnem mestu.

Teorija pravičnosti (ang. *equity theory*) se je razvila in pojavila približno pred pol stoletja, in sicer v obdobju, v katerem so različni avtorji z različnimi modeli managementa poskušali razložiti vpliv motivacije na delovnem mestu (Skiba & Rosenberg, 2011). V letih 1963 in 1965 je John Stacey Adams predstavil teorijo pravičnosti, ki je temeljila na modelu distributivne pravičnosti Homansa (1961). Homans je opredelil, kaj vsak posameznik prinese v neko razmerje, kar se kaže kot naložba ali strošek, in kaj od razmerja prejme, kot nagrado ali profit (Beugré, 1998). Vsak posameznik tako lahko primerja razmerje med svojim vložkom in izložkom oziroma med svojo naložbo in nagrado z razmerjem drugih posameznikov. Ko posameznik vidi in zazna, da je njegovo razmerje enako glede na razmerje z drugimi, občuti pravičnost. Na drugi strani pa neskladje med razmerji pripelje do občutka nepravičnosti. Ko posamezniki oziroma delavci občutijo nepravičnost, največkrat sprejmejo ukrepe, da bi ponovno vzpostavili pravičnost. Eden od ukrepov, ki jih lahko sprejme posameznik, je, da zmanjša količino vloženega truda v svoje delo. Druga možnost je, da za svoje delo zahteva višjo nagrado ali plačo. Če se ponovne pravičnosti ne da doseči ali obnoviti ne s prvo ne z drugo možnostjo, sledi odhod zaposlenih iz službe (Skiba & Rosenberg, 2011).

Adamsova teorija pravičnosti tako v ospredje postavlja posameznikovo dožemanje tega, kako pravično je obravnavan v primerjavi z drugimi (Shore, 2004). Adams (1965) vložek posameznika poimenuje **trud** (izkušnje, sposobnost in izobrazba), medtem ko z **nagrado** (plača, napredovanje, priznanje in bonus) poimenuje izložek, ki ga posameznik prejme v določenem razmerju. V nadaljevanju magistrskega dela uporabim izraza trud in nagrada. Adams glede na dano poimenovanje (trud in nagrada) poimenuje ukrepe, s katerimi lahko posamezniki ponovno vzpostavijo pravičnost, kot je navedeno v prejšnjem odstavku. Prvi ukrep poimenuje **spreminjanje truda**, s katerim se bo posameznik v prihodnje manj trudil za določeno delo, saj je spoznal, da je bil za sedanji trud premalo nagrajen. **Spreminjanje nagrade** je drugi ukrep, saj je posameznik mnenja, da je njegova nagrada premajhna, zato bo prosil, da se mu ta poviša. Tretji ukrep nastopi v primeru, če posameznik ne more vplivati ne na prvi ne na drugi ukrep, zato posledično spremeni svoj odnos. Adams ta ukrep poimenuje **popačenje percepcij**. Zadnji ukrep, ki je posledica tretjega ukrepa, pa je **odhod iz službe**, kar pomeni, da je posameznik v službi dal odpoved, saj ni mogel doseči ponovne pravičnosti, ampak je bil še kar deležen nepravičnosti.

Posledično so avtorji po Adamsovi teoriji pravičnosti razvili **koncept pravičnosti**, ki pravi, da je pravičnost dosežena takrat, kadar sta trud in nagrada posameznika za opravljanje nekega dela primerljiva s trudom in nagradami ostalih posameznikov, ki opravljajo enako delo oziroma imajo enake, podobne pristojnosti.

Poleg Adamsove teorije pravičnosti pa se v literaturi veliko omenja tudi **teorija pravičnosti** avtorjev E. Walster, Berscheid in W. Walster iz leta 1978. Ti avtorji so navedli štiri osnovne predloge v zvezi s teorijo pravičnosti (Walster et al., 1976):

- posamezniki se trudijo, da bi povečali oziroma maksimizirali svoje nagrade;
- skupina lahko poveča skupno nagrado v primeru, da sprejme sistem, ki temelji na pravični porazdelitvi tako koristi kot stroškov med posamezniki v skupini;
- ko se posameznik zaveda, da sodeluje v nepravičnem oziroma neenakopravnem razmerju, občuti stisko oziroma stres, ki je vse večji z vse bolj nepravičnim razmerjem;
- ko posamezniki ugotovijo, da je prisotno neenakopravno razmerje, poskušajo to odpraviti s ponovno obnovo pravičnosti, kar pa je veliko težje pri vse bolj nepravičnem razmerju.

Adams, Freedman in Walster et al. (v Beugré, 1998) so podali štiri načine ravnanja z nepravičnostjo. Navedli so, da se lahko naučimo z njo živeti; da lahko spremenimo sedanjo primerjavo; da lahko spremenimo vedenje posameznika v smeri, da odpravimo nepravičnost, ali da zapustimo določeno situacijo, v katero smo vpleteni. Beugré (1998) navaja, da se teorija pravičnosti ukvarja z distribucijo rezultatov v menjalnem razmerju, v katerega sta vključeni najmanj dve osebi. Teorija pravičnosti predlaga, da se ljudje lahko počutijo stresno, če prispevajo manjše ali večje deleže svojih vložkov za družbeno dobro od povprečnega prispevka ostalih posameznikov, ter da se bodo zato posledično vedli tako, da se izognejo stresu oziroma stiski (Chan, Godby, Mestelman, & Muller, 1996). V 70. in 80. letih prejšnjega stoletja je teorija pravičnosti predvsem med znanstveniki s področja sociale doživela veliko popularnost, kar lahko podkrepim z naslednjimi dejstvi (Gurion, 1980):

- bistvo in logika teorije sta zelo dobro razumljena tako s strani raziskovalcev kot praktikov,
- pravičnost je ena izmed delujočih norm v sistemu zahodne družbe in
- kljub široki pritožbi je teorija pravičnosti dosegla prefinjeno raven teorije in je bila povezana tudi s študijami z drugih področjih.

Teorija pravičnosti je tako v drugi polovici 20. stoletja postala pomemben element na delovnem mestu, saj zagotavlja tako pravičnost sistema nagrajevanja zaposlenih kot tudi ravnovesje med organizacijo, vlado in družbo (Skiba & Rosenberg, 2011). Skiba in Rosenberg (2011) menita, da je Adamsova teorija pravičnosti, poleg drugih modelov, najbolj blizu razlagi motivacije posameznikov na nekem mestu, kjer so posamezniki obravnavani pošteno.

Raziskovalci so v letu 1980 začeli vse bolj uveljavljati vlogo teorije pravičnosti v vedenju in stališčih posameznikov. To je vodilo do raziskav s področja organizacijske pravičnosti,

ki odraža mero dojetanja pravičnosti zaposlenih na delovnem mestu oziroma pri delu. Greenberg (v ul Haq Shah, Waqas, & Saleem, 2012) navaja, da so se raziskave o organizacijski pravičnosti začele z Adamsovo teorijo pravičnosti, ki jo je ta razvil leta 1965. Greenberg (v Lv, Shen, Cao, Su, & Chen, 2012) pa je leta 1987 prvi opisal organizacijsko pravičnost, ki jo opredeli kot posameznikovo dojetanje in njegov odziv na poštenost v organizaciji. **Organizacijska pravičnost** (angl. *organizational justice*) je tako študija o dojetanju pravičnosti zaposlenih na delovnem mestu. Yilmaz in Altinkurt (2012) navajata, da je organizacijska pravičnost dojetanje pravičnosti organizacijske distribucije, postopka in interakcije s strani zaposlenih, za kar imajo zaposleni določena merila, s katerimi določajo dojetanje pravičnosti ter jih uporabijo za presojo pravičnosti v vedenju posameznika. Jepsen in Rodwell (2006) pravita, da organizacijska pravičnost pripomore k razumevanju tega, kako se zaposleni odločijo glede tega, ali je nekaj pravično ali nepravično.

Vprašanje o pravičnosti je dominantna tema v organizacijskem življenju, o čemer pričajo zaposleni, ki govorijo in se pogajajo o vprašanih, povezanih s pravičnostjo (De Cremer, 2005). Pravičnost v organizacijah ni pomembna le zaradi etičnega in pravičnega pristopa do delovanja organizacije, ampak tudi s pragmatičnega vidika, saj lahko nepravičnost zaradi nezadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in v skrajnem primeru sabotаж (Sheppard, Lewicki, & Minton, 1994) pripelje do slabših rezultatov organizacije. Organizacijska pravičnost je pomembna tako z vidika zaposlenih kot z vidika managerjev. Ima potencial, da ustvari močne koristi tako za zaposlene kot za organizacijo (Cropanzano, Bowen in Gilliland, 2007). Njeno pomembnost pa lahko podkrepim s tremi razlogi, ki jih navaja Bugre (v Memarzadeh & Khodale Mahmoudi, 2010), in sicer:

- pravičnost je socialni fenomen, saj zajema tako socialno kot organizacijsko življenje,
- pravičnost je tudi najpomembnejše sredstvo v kateri koli organizaciji in
- dandanes se vse bolj premikamo v smeri izobražene delovne sile, saj so ljudje bolj izobraženi in tudi bolj usposobljeni.

Managerji dandanes prepogosto razumejo, da zaposleni pravičnost dojemajo le takrat, ko dobijo zelene nagrade. Tako jim ni jasno, kaj so zelene nagrade in kaj pravične nagrade. Zelene nagrade so sodba osebne vrednosti, medtem ko so pravične nagrade sodba moralne dostojnosti. Ne glede na to je pomembno, da posameznik dobi tisto, kar si želi, poleg tega pa so pomembne tudi druge stvari (Cropanzano et al., 2007). Ravno zaradi tega se je dobro zavedati, zakaj je pravičnost pomembna za zaposlene.

Cropanzano et al. (2007) navajajo tri ključne razloge, zakaj je zaposlenim pomembna pravičnost: zaradi dolgoročnega dosega koristi, zaradi etičnega vidika in zaradi socialnega vidika. Zaposlenim je pravičnost pomembna, saj jim omogoča, da predvidijo in nadzirajo nagrade, ki jih bodo najverjetneje prejeli od organizacije.

Folger (2001) opredeljuje, da je etični vidik pomemben, saj je ljudem pravičnost pomembna tudi zato, ker verjamejo, da je to moralno primerna pot, po kateri bodo obravnavani. Socialni vidik pravičnosti pa je ljudem pomemben, saj si želijo, da bi bili s strani vodij sprejeti in ocenjeni, medtem ko si ne želijo, da bi bili z njihove strani izkoriščeni ali oškodovani.

1.1 Štirifaktorski model organizacijske pravičnosti

Organizacijska pravičnost posledično vodi do identifikacije treh različnih komponent organizacijske pravičnosti, kot navajata Kreitner in Kinicki (v Marjani, 2012). Kompleksnost konstrukta pravičnosti se je tako razvijala skozi leta in se iz dveh komponent v 70. letih prejšnjega stoletja razvila v tri in nato prešla v štiri komponente organizacijske pravičnosti v 90. letih prejšnjega stoletja (Colquitt & Shaw, 2005). Strokovnjaki s tega področja se tako danes strinjajo, da je ta sestavljena iz štirih ključnih komponent, in sicer gre: distributivno-razdelitveno pravičnost (angl. *distributive justice*), proceduralno pravičnost (angl. *procedural justice*), informacijsko pravičnost (angl. *informational justice*) in medosebno pravičnost (angl. *interpersonal justice*). Vse komponente organizacijske pravičnosti zaposlenim signalizirajo spoštovanje in cenjenost s strani njihovega vodje ali organizacije, zato komponente delujejo kot vir zaupanja (Sparrow, Wong, Otake, & Bevan, 2013). Raziskovalci so iz teh štirih komponent razvili štirifaktorski model organizacijske pravičnosti, katerega komponente so predstavljene v Tabeli 1.

Tabela 1: Komponente organizacijske pravičnosti

Distributivna pravičnost: primernost rezultatov
Pravičnost: nagrajevanje zaposlenih glede na njihov trud.
Enakost: zagotavljanje enake plače in nagrade vsakemu zaposlenemu.
Potreba: zagotavljanje koristi, ki temeljijo na osebnih zahtevah posameznikov.
Proceduralna pravičnost: primernost postopkov dodeljevanja
Skladnost/doslednost: vsi zaposleni so obravnavani enako.
Odsotnost pristranskosti: noben posameznik ali skupina ni izpostavljen diskriminaciji.
Natančnost: odločitve temeljijo na podlagi natančnih informacij.
Zastopanost vseh vpletenih: deležniki imajo vložek pri odločitvi.
Popravek: obstajajo postopki ali mehanizmi za določitev napak.
Etika: norme poklicne etike se ne kršijo.
Interakcijska pravičnost: primernost obravnave
Medosebna pravičnost: obravnavanje zaposlenega s spoštovanjem, vljudnostjo, dostojanstvom.
Informacijska pravičnost: izmenjava relevantnih informacij z zaposlenimi.

Vir: R. Cropanzano, D. E. Bowen & W. Gilliland, *The management of organizational justice. Academy of Management Perspectives*, 2007, str. 36, tabela 1.

1.1.1 Distributivna pravičnost

Prva komponenta organizacijske pravičnosti je distributivna pravičnost, ki se nanaša na zaznano pravičnost odločenih rezultatov. Distributivna pravičnost je povezana s pravičnostjo razporejanja sredstev. Povedano drugače, se distributivna pravičnost nanaša na količino nagrad, ki so razdeljene zaposlenim (Milkovich & Newman, 2002).

Distributivna pravičnost izhaja iz socialne oziroma družbene teorije pravičnosti in temelji na ideji, da je družbeno vedenje pogojeno s (po)razdelitvijo nagrad. Rawls (1971) v teoriji socialne pravičnosti pravi, da pravičnost ni le ena od vrednot, ampak je merilo, s katerim se določa teža drugih vrednot. Za njegovo teorijo sta pomembni dve prednostni načeli. Prednostno načelo, ki se navezuje na distributivno pravičnost, je »poštena enakost«. John Rawls (1971) pravi, da načelo poštene enakosti pomeni, da ni dovolj formalna oziroma pravna enakost, ampak je treba zagotoviti, da imajo vsi pošteno možnost, da to tudi dosežejo.

Sodbe o pravičnosti oziroma nepravičnosti temeljijo na podlagi primerjave samega sebe z drugimi ali na razmerju trud – nagrada. Pravičnost pa je, kot že omenjeno, odvisna tudi od posameznikove primerjave, ki je lahko notranja ali zunanja. Notranja primerjava pomeni, da se vsak zaposleni primerja sam s sabo ob različnem času, medtem ko gre za zunanjo primerjavo takrat, ko se zaposleni primerja z drugimi posamezniki oziroma skupinami (Sparrow et al., 2013).

Colquitt (v Miner, 2005, str. 152) navaja dve vprašanji oziroma temi, ki se nanašata na distributivno pravičnost: »Ali vaš trud odraža napor, ki ste ga vložili v svoje delo? Ali je vaša nagrada upravičena glede na vašo uspešnost?«

Distributivna pravičnost označuje, ali zaposleni upošteva nagrade (na primer plačo, napredovanje, bonus), ki jih je prejel od organizacije, kot pravične glede na trud (na primer izkušnje, uspešnost), ki ga je vložil v delo, pravijo Colquitt et al. (v De Gieter, De Cooman, Hofman, Peperman, & Jegers, 2012). Distributivna pravičnost obstaja takrat, ko se pričakovane nagrade ujemajo z dejanskimi nagradami. Na splošno ljudje pričakujejo takšne nagrade, ki bodo sorazmerne z njihovim trudom (Clay-Warner, Hegtvedt, & Roman, 2005).

Logika distributivne pravičnosti je preprosta, saj se bo posamezniku povečalo zadovoljstvo v tistem primeru, ko bo rešitev nekega spora dojel kot ugodno oziroma pravično. V primeru, da bo posameznik občutil, da je nepravično obravnavan, pa bo to privedlo do njegovega negativnega vedenja.

Greenberg in Cohen, Deutsch, Lerner in Leventhal (v Cohn, White, & Sanders, 2000) opredeljujejo, da je za raziskovalce distributivne pravičnosti ključno naslednje vprašanje: »Kateri princip ali pravilo pravičnosti odloča o odločitvah poštenosti distributivnih nagrad, kot so zasluga, potreba ali enakost?« Törnblom in Vermunt (2007) pa pravita, da je to, kar prejemnik misli ali ocenjuje za pravično, odvisno od več dejavnikov. Eden od dejavnikov, ki se uporablja, je vrsta pravila, in sicer sem spadajo pravilo pravičnosti (angl. *equity rule*), pravilo enakosti (angl. *equality rule*) in pravilo potrebe (angl. *need rule*). Drugi dejavniki pa so valentnost izida, vrsta razmerja med avtoriteto in prejemnikom ter način, glede na katerega so izdelani viri. V praksi je najenostavneje uporabiti pravilo enakosti, saj vsi prejmejo enako nagrado ne glede na značilnosti in razlike med prejemniki. Lep primer tega je, da če se organizacija odloči za kriterij enakosti glede na starost, bo zaposlenim na primer med 55. in 65. letom starosti nudila enake ugodnosti in jim dala enako plačilo oziroma bodo ti zaposleni dobili enako nagrado, kot to poimenuje Adams. Pravilo potrebe pa daje ugodnosti in prednosti tistim zaposlenim, ki so jih najbolj potrebni. To pravilo pravi, da je treba ljudi nagraditi glede na njihovo stopnjo potrebe ali pomanjkanja (Nowakovski & Conlon, 2005). Mclean Parks, Conlon, Ang in Bontempo (1999) pa pravijo, da je treba razlikovati med dodeljenimi sredstvi, ki se nanašajo na poslovne potrebe, in tistimi, ki se nanašajo na osebne potrebe. Tu se misli predvsem na to, da se organizacija osredotoči na zadovoljitev osebnih potreb managerja, saj ga bo s tem spodbudila k boljši osredotočenosti na določene cilje organizacije in manj na osebne cilje. Pravilo pravičnosti je v praksi eno izmed najpogosteje izbranih in uporabljenih, saj je nagrada, ki jo dobi zaposleni, kot je že bilo omenjeno, odsev njegovega vloženega truda.

Vsa pravila, torej pravilo enakosti, pravičnosti in potrebe, se lahko uporabljajo v organizaciji, toda glede na različne situacije, položaje. Primer pravila pravičnosti je nagrajevanje glede na pretekle uspešnosti poslovanja zaposlenega, medtem ko se potni stroški in podporni proračun porazdelita enako med zaposlenimi, kar je primer pravila enakosti. Primer potrebe oziroma bolj specifično poslovne potrebe pa je, da lahko neka novoustanovljena fakulteta prejme velik proračun kot podporo (Nowakovski & Conlon, 2005). Na vprašanje, kakšno je pravo razmerje med nagradami, je težko odgovoriti, saj zaposleni drugače razumejo pravilo pravičnosti, enakosti in potrebe.

1.1.2 Proceduralna pravičnost

Proceduralna pravičnost je naslednja komponenta organizacijske pravičnosti. Za razliko od distributivne pravičnosti, ki se nanaša na to, da je zadovoljstvo funkcija izida, pa se proceduralna pravičnost nanaša na zadovoljstvo kot funkcijo procesa. Funkcijo procesa tako zavzemajo koraki, ki so potrebni za doseg nekega cilja. Povedano drugače, je distributivna pravičnost povezana s pravičnostjo razporejanja sredstev, medtem ko se proceduralna pravičnost usmerja na pravičnost procesa odločanja, nad katero imajo managerji tudi nekoliko večji nadzor (Milkovich & Newman, 2002).

Croapanzo in Ambrose (2001) trdita, da lahko distributivno pravičnost ohlapno enačimo z gospodarskimi koristmi, medtem ko lahko proceduralno pravičnost ohlapno enačimo z socialno-čustvenimi koristmi. Folger, Konovsky in Cropanzano (1992) pravijo, da proceduralna pravičnost vključuje formalne lastnosti sistema. Greenberg (1990) je opredelil tri komponente proceduralne pravičnosti: formalne značilnosti postopkov, razlaga postopkov in odločanje ter medosebna obravnava.

Tu se lahko vprašamo, kakšni so standardi, ki jih ljudje uporabijo za odločitev o pravičnosti ali nepravičnosti procesa. Zavedati se moramo, da so kriteriji, ki jih uporabljajo posamezniki za sojenje proceduralne pravičnosti, funkcija samega procesa in lahko variirajo od procesa do procesa (Cloutier & Vilhuber, 2008).

Sparrow et al. (2013) pravijo, da zaposleni presodijo pravičnost z vidika naslednjih štirih kriterijev, pravil:

- **natančnost**; kar pomeni, da se morajo vse razpoložljive informacije dosledno uporabiti;
- **enakost**; s tem smatramo enako obravnavanje vseh zaposlenih, kar pa ne pomeni, da so »izhodi« za vse zaposlene enaki;
- **dostojanstvo**; kar pomeni, da so vsi zaposleni, ki so vključeni v postopek nagrajevanja; obravnavani s spoštovanjem
- **legitimnost**; izhaja iz prejšnjih treh kriterijev.

Leventhal, Karuza in Fry (1980) pa so razvili večdimenzionalen pristop proceduralne pravičnosti. Zatrjujejo, da so postopki pravični takrat, ko uresničujejo naslednjih šest kriterijev:

- **natančnost**; kar pomeni, da so podatki strank resnični in točni, kar omogoča sprejetje odločitev na podlagi natančnih informacij;
- **usklajenost**; podatki morajo biti usklajeni tako časovno kot medosebno, kar pomeni, da morajo biti postopki takšni, da bodo podobno obravnavali vse ljudi, ki uporabljajo postopke;
- **etičnost**; kar pomeni, da so postopki skladni z veljavnimi standardi morale in etike;
- **popravljenost**; to pomeni, da postopki vključujejo mehanizme za odpravo slabih odločitev;
- **pristranskost zatiranja**; procesi morajo zagotoviti pristranskost zatiranja, kar pomeni, da tretje osebe ne smejo imeti določenega interesa v nekem izidu oziroma ne smejo sprejemati odločitve samo na podlagi svojih lastnih želja;
- **zastopanost**; kar pomeni, da morajo postopki zagotoviti, da imajo vsi, ki so vključeni v njih, priložnost, da izrazijo svoja mnenja.

Konovsky (v Miner, 2005, str. 152) opredeli naslednja vprašanja oziroma teme, ki se nanašajo na proceduralno pravičnost in sicer: ali so uporabljeni postopki nepristranski, ali ste bili sposobni izraziti svoje poglede in občutke med postopki, ali postopki upoštevajo etične in moralne standarde.

Bingham, Lind in Tyler (v Nabatchi, Blomgren, Bingham, & Good, 2007) navajajo, da raziskave na splošno kažejo, da če se organizacijski procesi in postopki smatrajo za pravične, potem bodo udeleženci bolj zadovoljni, bolj pripravljeni sprejeti neko rešitev tega postopka, prav tako pa bo bolj verjetno, da bodo gradili pozitivne odnose znotraj organizacije.

1.1.3 Interakcijska pravičnost

Tretja komponenta organizacijske pravičnosti je informacijska pravičnost, ki skupaj s četrto komponento organizacijske pravičnosti, medosebno pravičnostjo, spada pod okrilje komponente, ki ji pravimo interakcijska pravičnost (angl. *interactional justice*). Interakcijska pravičnost poudarja kakovost medosebnih odnosov v organizaciji. Na splošno interakcijska pravičnost odraža zaskrbljenost glede poštenosti, ki ni procesno narekovana z vidika interakcije (Nabatchi et al., 2007). Bies in Moag sta bila prva, ki sta leta 1968 predlagala, da je interakcijska pravičnost poseben konstrukt, ki se ukvarja z resničnostjo, s spoštovanjem, z utemeljitvijo in s korektnostjo (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelen, 2005).

Interakcijska pravičnost se od proceduralne pravičnosti razlikuje v tem, da se slednja nanaša na stopnjo, do katere so formalni postopki prisotni in se uporabljajo, medtem ko se prva nanaša na pravičnost izvajanja postopkov (Beugré, 1998). Colquitt, Conlon, Wesson, Porter in Ng (2001) pravijo, da se informacijska in medosebna pravičnost precej prekrivata, vendar pa raziskave kažejo, da jih je potrebno obravnavati ločeno, saj ima vsaka različne vplive na zaznavanje pravičnosti.

1.1.3.1 Informacijska pravičnost

Informacijska pravičnost se osredotoča na izvajanje in razlago postopkov odločanja. Colquitt et al. (2001) pravijo, da se osredotoča na pojasnila, ki ljudem posredujejo informacije o tem, zakaj so bili neki postopki uporabljeni na takšen in drugačen način ter zakaj so bile nagrade razdeljene, kot so bile. Prav tako pa vključuje pojasnila, ki so pravočasna in prilagojena na raven razumevanja vsakega posameznika (Ruback, Cares, & Hoskins, 2008). Takšno ravnanje lahko tako poveča dojetje pravičnosti iz več razlogov. Prvi razlog naj bi bil ta, da neposredni vodja za premišljeno odločitev skupaj zbere vse potrebne informacije, nato pa ravna razumno in nepristransko. Drugi razlog je, da lahko te informacije prepričajo posameznike v tej smeri, da verjamejo, da so dejanske nagrade

pravične. Ta razlog se tako rekoč navezuje na distributivno pravičnost. Zadnji, tretji razlog je, da dokazana preglednost odločitev neposrednega vodja obravnava ljudi kot emancipirane državljane, ki so enako spoštovani (Wenzel, 2006). Beugré (1998) pravi, da če so ljudje obveščeni o postopkih, je najverjetneje, da posledično smatrajo, da so obravnavani pravično.

Temu, ki se nanašata na informacijsko pravičnost in ju opredeli Miner (2005, str. 153), sta naslednji: »V kolikšni meri je neposredni vodja, ki je vzpostavil postopek, iskren v svoji komunikaciji z vami? in v kolikšni meri vam je neposredni vodja, ki je vzpostavil postopek, temeljno razložil postopek?«

1.1.3.2 Medosebna pravičnost

Medosebna pravičnost odraža stopnjo, do katere so bili posamezniki obravnavani z vljudnostjo, s spoštovanjem in z dostojanstvom s strani neposrednih vodij ali tretjih oseb, ki sodelujejo pri izvajanju postopkov in nadaljnje v ugotavljanju nagrad (Colquitt et al., 2001). Greenberg (v Jawahar & Stone, 2011) predlaga, da lahko medosebna pravičnost primarno spremeni odziv na sprejeto odločitev, saj občutljivost vodje vpliva na to, da se ljudje bolje počutijo ob neugodni nagradi.

Vprašanji, ki se nanašata na medosebno pravičnost in ju navaja Miner (2005, str. 153), sta »V kolikšni meri je neposredni vodja, ki je vzpostavil postopek, z vami ravnal spoštljivo? V kolikšni meri je neposredni vodja, ki je vzpostavil postopek, opustil neprimerne pripombe ali komentarje?«

Učinek medosebne pravičnosti se dandanes lahko opazi v organizaciji, sindikatih, delovnih skupinah itd. Pogoste interakcije z različnimi ljudmi so namreč danes pomemben vidik organizacijskega življenja, zato je pomembno, da so te kakovostne. Kakovost interakcij med zaposlenimi, nadrejenimi in podrejenimi lahko namreč vpliva na posameznikovo dožemanje pravičnosti. Razumevanje medosebne pravičnosti lahko tako prispeva k izboljšanju socialnih izmenjav znotraj organizacije (Beugré, 1998).

1.2 Šestfaktorski model organizacijske pravičnosti

Nabatchi et al. (2007) pravijo, da je s štirifaktorskim modelom povezan tudi problem. Najočitnejši problem je, da je štirifaktorski model organizacijske pravičnosti tradicionalno oblikovan za ocenjevanje percepcij pravičnosti v dveh smereh oziroma v razmerju nadrejeni-podrejeni. Avtorji so navedli, da na percepcijo pravičnosti lahko vplivajo tudi drugi poleg razmerja nadrejeni-podrejeni. Tako lahko govorimo najmanj o trismerni interakciji. Zaradi omenjenega problema so Nabatchi et al. (2007) predlagali šestfaktorski model organizacijske pravičnosti in ga tudi testirali. V tradicionalnem štirifaktorskem

modelu organizacijske pravičnosti so naredili dve spremembe. Šestfaktorski model organizacijske pravičnosti tako sestavljajo: distributivna pravičnost, proceduralna pravičnost postopka (angl. *procedural justice-process*), proceduralna pravičnost posrednika (angl. *procedural justice-mediator*), informacijska pravičnost, medosebna pravičnost med udeležencema (angl. *disputant-disputant interpersonal justice*) in medosebna pravičnost med udeležencem in mediatorjem (angl. *disputant-mediator interpersonal justice*).

Avtorji so proceduralno pravičnost tako razdelili na dve zgoraj že omenjeni komponenti. Proceduralna pravičnost postopka zajema vse podatke o posameznikovi percepciji oziroma dojemanju pravičnosti postopka. Proceduralna pravičnost posrednika pa se nanaša na posrednika in zajema oceno uspešnosti posrednikov. Bistvo delitve proceduralne pravičnosti na dva dela je v tem, da en konstrukt zajame informacije o dojemanju postopka kot organizacijsko zasnovan proces odločanja, medtem ko drugi zajame informacije o dojemanju procesnega postopka s strani posrednika. Medosebno pravičnost pa so razdelili na medosebno pravičnost med udeležencema, ki vključuje interakcijo med dvema udeležencema v postopku. Medosebna pravičnost med udeležencem in mediatorjem pa vključuje interakcijo med udeležencem in mediatorjem med postopkom (Nabatchi et al., 2007).

1.3 Model neuroorganizacijske pravičnosti

Beugré (2009) je razvil konceptualni okvir oziroma model neuroorganizacijske pravičnosti (angl. *model of neuro-organizational justice*) z namenom raziskovanja vloge možganov, in sicer v smeri, kako ljudje tvorijo sodbe pravičnosti ter kako se posledično odzovejo na pravično ali nepravilno situacijo v organizaciji. Navedeni model temelji na delih Reynoldsa (2006) in Liebermana, Gaunta, Gilberta ter Tropeja (2002), ki jih dopolnjuje oziroma razširja z analizami pravičnosti znotraj organizacijskega konteksta. Lieberman et al. (2002) pravi, da obstajata v človeških možganih dva sistema. To sta sistema X in C, ki naj bi jih ljudje splošno uporabljali, da bi dobili nek smisel življenja. Sistem X predstavlja tisti del možganov, ki je najtesneje povezan z nezavednimi okoljskimi dražljaji, medtem ko sistem C predstavlja mehanizem, v katerem se opravi zapleteno sklepanje (Lieberman et al., 2002; Reynolds, 2006).

Glede na študije pravičnosti je mogoče strniti, da ima sistem X shranjene prototipe pravičnosti, ki predstavljajo duševni scenarij tako za poštene kot nepoštene situacije. Duševni scenariji poštene in nepoštene situacije pa se primerjajo s sedanjo situacijo posameznika. Tako lahko sistem X samodejno ugotovi, ali je neka situacija, v kateri se nahaja posameznik, pravična ali ne. V primeru, ko sistem X ne more avtomatsko obravnavati nove spodbude, pa to izroči sistemu C (Beugré, 2009).

Lieberman et al. (2002) pravijo, da je sistem C serijski sistem, ki uporablja logiko simbolov za proizvodnjo zavestnih misli. Sistem C temelji na analizi sistema X in opravlja regulativno vlogo nad njim. Tako je sistem X primarno odvisen od sistema C in njegove preskrbe s prototipi. Sistem X je odvisen od asociativnih povezav, ki nastanejo z obsežno zgodovino učenja, saj lahko sistem C gradi poljubne povezave med določenimi informacijami glede na trenutni kontekst.

Model nevroorganizacijske pravičnosti je prikazan na Sliki 1. Ta prikazuje predhodne korake, ki se pojavijo pred sodbo pravičnosti in posledičnim odzivom posameznika. Beugré (2009) sodbo pravičnosti opredeli kot ocenjeno izjavo o tem, ali je nekaj pravično ali nepravilno. Z uporabo tega potnega modela trdi, da sodba pravičnosti močno vpliva na čustvene odzive posameznika v smeri sproženega dogodka. Sproženi dogodek lahko tako neposredno aktivira regije možganov, ki so vključene v čustveno vznburjenost, in posameznik tako neposredno prizna čustveno konotacijo dogodka. Posamezniki imajo tako občutek, kaj je pravično in kaj ne.

Ob določeni ponudbi se jim možganske regije, ki sodelujejo v čustveni vznburjenosti, neposredno aktivirajo in tako nastopi jeza posameznikov proti nepravilnosti ponudbe. Če je čustvena intenzivnost močna, se posameznikova misel odrazi tudi v njegovem načinu delovanja. Čustveni procesi so avtomatično povezani z sistemom X (Beugré, 2009).

Kot je prikazano na Sliki 1, pa med spoznanji in čustvi obstaja interaktivna povezava, saj vplivajo tako spoznanja na čustva kot čustva na spoznanja. Spoznanja vplivajo na čustva, ko kognitivno prevrednotenje stanja zmanjša čustveni vpliv. Posameznik lahko tako spremeni svoje občutke, če bo prej spremenil svoje razmišljanje. Čustva pa lahko vplivajo na spoznanje v primeru, ko čustva igrajo pomembno vlogo v odzivih posameznika na nepravilnost (Murphy & Tyler, 2008; Van den Bos, 2003).

Beugré (2009) iz navedenega modela izpelje naslednje predpostavke:

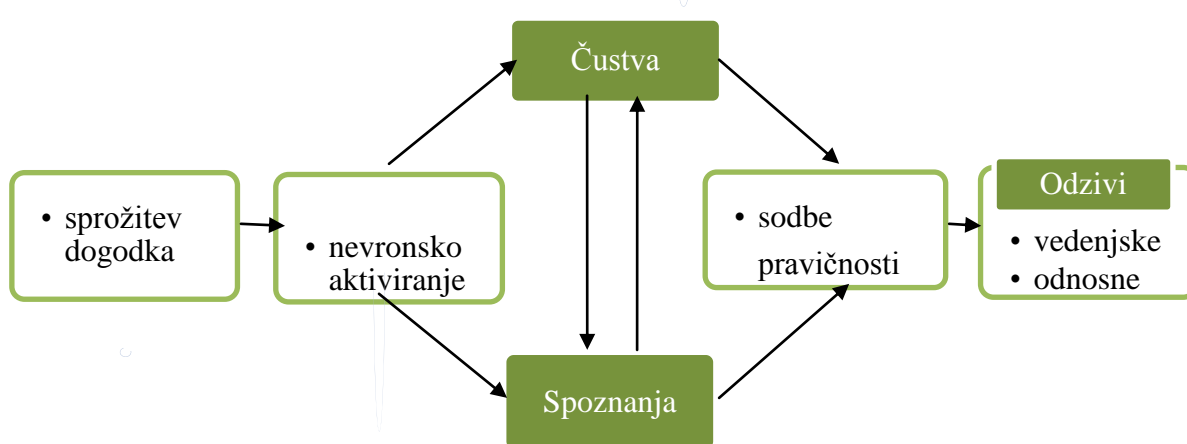
- sprožitev dogodka aktivira določene regije možganov,
- nevronska aktivacija vodi v duševne procese, vključujoč kognitivno obravnavo in čustveno vznburjenje,
- duševni procesi pa vplivajo na sodbe pravičnosti in posledične reakcije posameznika.

Bistvo je, da organizacijska pravičnost vključuje kognitivne kot čustvene mehanizme, kateri so odvisni od ločenih nevronskega sistema.

Model predlaga, da dogodek aktivira določene regije možganov, ki pokličejo sistem X, ko je situacija poznana, in sistem C, ko je potrebna kognitivna obdelava. Posameznik prototipe pravičnosti primerja z značilnostmi trenutnega stanja. Prototipi pravičnosti, ki so

zajeti v tem modelu, pa so naslednji: distributivni prototipi pravičnosti, ki zadevajo duševni scenarij pravičnih ali nepravičnih rezultatov; proceduralni prototipi pravičnosti, ki se nanašajo na duševni scenarij poštenih ali nepoštenih postopkov, in interakcijski prototipi pravičnosti, ki zadevajo duševni scenarij poštenega ali nepoštenega medosebnega obravnavanja.

Slika 1: Model neuroorganizacijske pravičnosti



Vir: C. D. Beugré, *Exploring the neural basis of fairness: A model of neuro-organizational justice*, 2011, str. 133, slika 1.

2 NAGRAJEVANJE

Zupanova (2009) pravi, da v slovenščini nastane težava, saj ne poznamo enega izraza, s katerim bi lahko zajeli obe besedi, in sicer plačevanje in nagrajevanje, kot je to v rabi v angleškem jeziku – *compensation* ali *remuneration*. V magistrskem delu pa je ta težava prednost, saj se omejim samo na nagrajevanje, kot je že razvidno iz naslova, in ne na plačo. V splošnem ločimo stalni in giblivi del prejemkov zaposlenih. Zupanova (2009) navaja, da lahko nagrajevanje uvrstimo pod giblivi del prejemkov, saj je ta odvisen od tega, kako dobro nekdo opravlja neko delo, za razliko od stalnega, ki je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja. Nagrada (angl. *reward*) je namreč vse, ne glede na obliko, kar delavec poleg plače prejme od delodajalca, in je povezano z uspešnostjo (Zupan et al., 2009). Marshall (1999) pravi, da je nagrada nekaj, kar je nekdo prejel zaradi svoje uspešnosti oziroma učinkovitosti, kar je lahko nekaj pozitivnega kot promocija ali povišica ali pa negativnega kot degradacija ali prenehanje. Nagrada je managersko orodje, s katerim vodilni svojim zaposlenim formalno potrди, da ti svoje delo opravljajo dobro (Dobovišek, 2007).

Poznamo več načinov oziroma programov podeljevanja nagrad, v osnovi pa razlikujemo med formalnimi in neformalnimi programi. Pri **formalnih programih** so pravila vnaprej določena, zato so po navadi temu primerno tudi vrednosti večje, medtem ko so za

neformalne programe značilni manjši stroški, saj zahtevajo malo truda in načrtovanja. Vodje lahko neformalne programe uporabljajo po svoji lastni presoji in so tako rekoč sestavni del vsakodnevnega vodenja (Zupan, 2009).

V splošnem lahko ločimo med tremi vrstami nagrad: finančnimi, materialnimi in psihološkimi (Bratton & Gold, 2003; Williams, McDaniel, & Nguyen, 2006). Finančne nagrade so izplačane zaposlenemu v denarju, na primer: osnovna plača in bonus (Bratton & Gold, 2003). Zaposleni lahko denar zamenja za želene rezultate, kot sta blago in storitev, s tem, ko kupi, kar potrebuje, želi in podobno. Materialnih nagrad pa za razliko od finančnih nagrad ne more zamenjati za želeno vrednost, saj so to nagrade s posredno določljivo denarno vrednostjo, ki pomenijo strošek za organizacijo. Primera tovrstnih nagrad sta zdravstveno zavarovanje in možnost usposabljanja. V organizaciji so nekatere materialne nagrade določene kot standard, odvisno od tega, za katero delo gre, medtem ko se lahko nadzornik odloči za dodatne materialne nagrade, ki jih podeli glede na individualno uspešnost. Zadnje so psihološke nagrade, ki se od prejšnjih dveh razlikujejo v tem, da ne pomenijo finančne naložbe s strani organizacije, ampak zahtevajo naložbo v času, saj se tako razvije profesionalen medoseben odnos med zaposlenim in njegovim nadrejenim, ki si prizadevata za nudenje psihološke nagrade. Organizacija lahko do neke mere usmerja nadrejene za nudenje psihološke nagrade, medtem ko je njen vpliv na nagrajevanje vedenja zaposlenih zelo majhen ali skoraj nič (De Gieter et al., 2012).

Kohn (v Zupan, 2009) je nagradam očital naslednjih šest lastnosti:

- nagrade ne spodbujajo zaposlenih, spodbuja jih delo, ki jim predstavlja izziv,
- nagrade podcenjujejo notranjo motivacijo,
- nagrade zanemarjajo upravičene razloge,
- nagrade zavirajo tveganje,
- nagrade v resnici kaznujejo tiste, ki jih ne dobijo, in
- nagrade silijo k tekmovalnosti in uničujejo odnose med zaposlenimi.

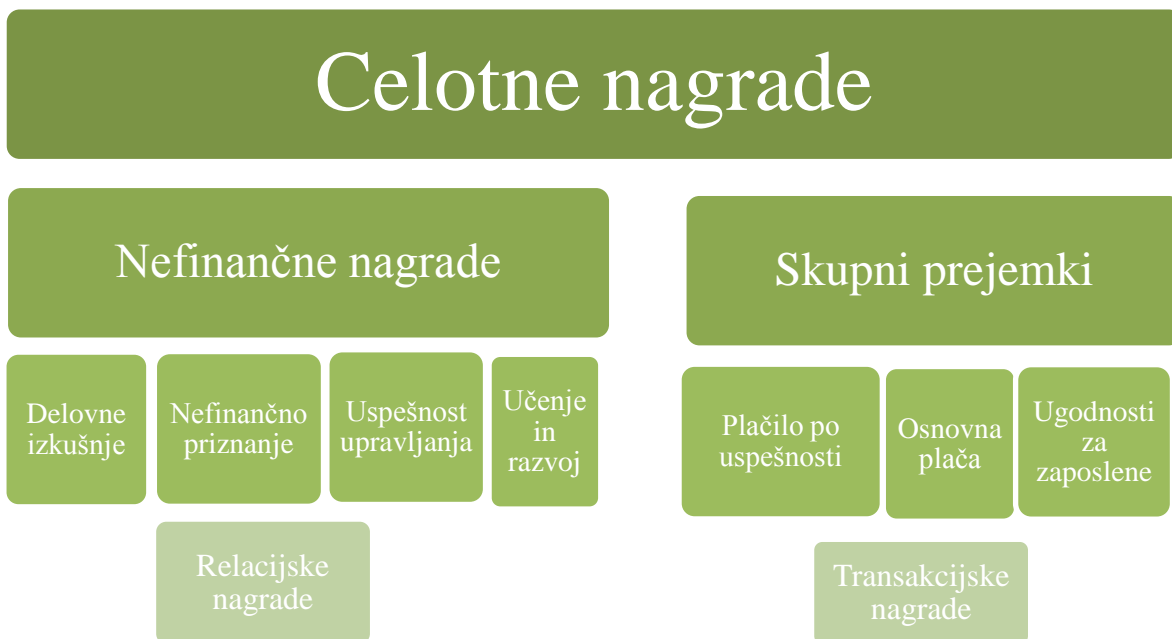
Če nagrajevanje ni izpeljano korektno, pa lahko predstavlja zgrešeno in posledično drago naložbo (Dobovišek, 2007).

2.1 Celotna nagrada

Celotna nagrada (angl. *total rewards*) je pristop k uravnavanju nagrajevanja, ki poudarja, da ni dovolj, da se upošteva samo nekatere vidike, kot je na primer plača ali prejemki zaposlenih, ampak je treba upoštevati vse vidike delovnih izkušenj vrednosti do zaposlenih. Bistvo oziroma cilj tega je, da združi finančne in nefinančne elemente v kohezivno celoto (Armstrong & Cummins, 2011). Nagrade so tako lahko denarne (finančne) in nedenarne (nefinančne).

Smisel pristopa celotne nagrade je v tem, da je treba pridobiti finančne nagrade, poleg tega pa je pomembno tudi nagrajevanje z izkušnjami, ki izhajajo iz dela, ki ga opravlja zaposleni, oziroma njegovega delovnega okolja, saj mu to omogoča razvijati njegove spretnosti in poklicno pot (Armstrong & Cummins, 2011). Vse elemente celotne nagrade prikazuje Slika 2.

Slika 2: Elementi celotnih nagrad

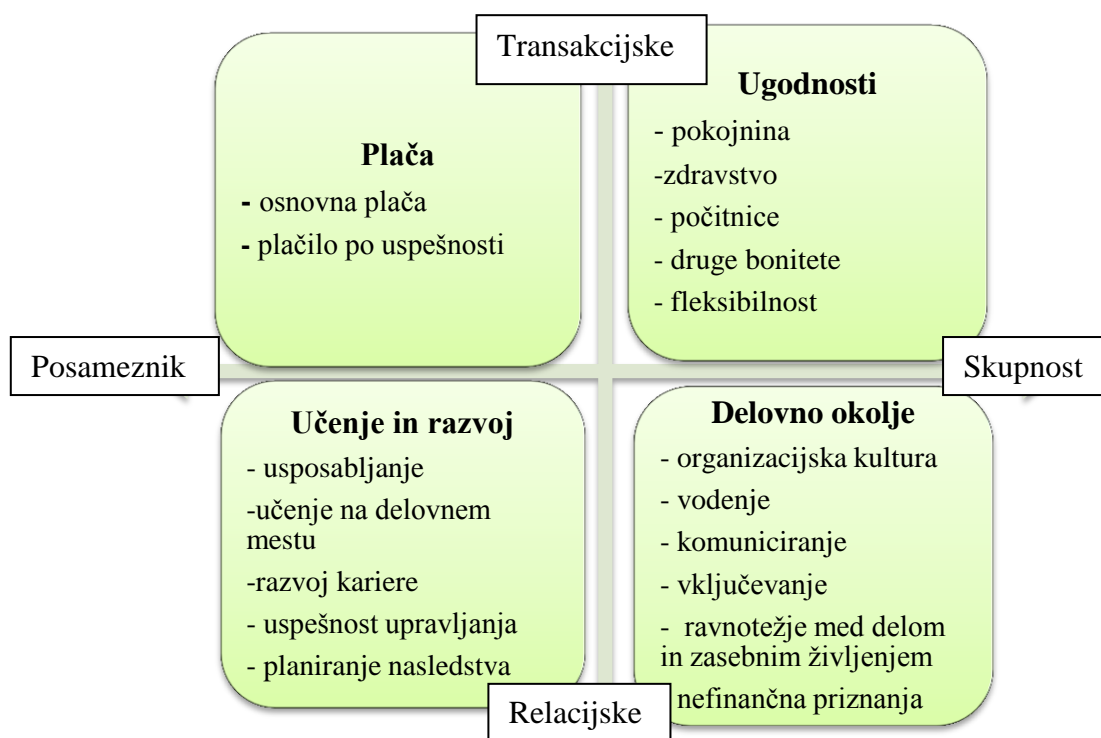


Vir: M. Armstrong & A. Cummins, *The reward management toolkit: A step-by-step guide to designing and delivering pay and benefits*, 2011, str. 45, slika 3.1.

Pri sistemu celotnih nagrad igra pomembno vlogo sistem zagotavljanja uspešnosti (angl. *performance management*), saj vse elemente celotne nagrade med seboj poveže in jih obravnava kot celoto (Armstrong, 2009). Armstrong (2009) pravi, da so ti elementi naslednji: osnovna plača (angl. *base pay*), ugodnosti zaposlenih (angl. *employee benefits*) in nefinančne nagrade (angl. *nonfinancial rewards*). Pravi, da so lahko nagrade v obliki priznanj na podlagi povratnih informacij, razvoja sposobnosti, priložnosti za doseg nekega področja na poklicni poti itd., kar so vse nefinančne nagrade. Pravi tudi, da nefinančne nagrade pripomorejo k dolgotrajnejšem in močnejšem vplivu kot finančne.

Model celotnih nagrad je prikazan v Sliki 3, ki prikazuje Tower Perrinov model celovitih nagrad, ki je eden izmed pomembnejših modelov poleg modela avtorjev Zingheim in Schuster ter World atWork.

Slika 3: Model celotnih nagrad



Vir: M. Armstrong & A. Cummins, *The reward management toolkit: A step-by-step guide to designing and delivering pay and benefits*, 2011, str. 47, slika 3.2.

Tower Perrinov model je matrika, sestavljena iz štirih kvadrantov. Zgornja dva kvadranta oziroma prva dva kvadranta predstavljata plača (angl. *pay*) in ugodnosti (angl. *benefits*), kjer gre za transakcijske oziroma oprijemljive, opredmetene nagrade. Te nagrade so finančne narave in so bistvenega pomena za zadržanje in zaposlovanje delavcev, toda po drugi strani jih tekmeci lahko enostavno kopirajo. Učenje in razvoj ter delovno okolje pa predstavljata spodnja dva kvadranta matrike, kjer gre za nefinančne, neoprijemljive oziroma neopredmetene nagrade, ki jih konkurenca ne more tako enostavno kopirati. Tovrstne nagrade ustvarjajo prednost s strani človeškega kapitala in so ključne za povečanje pomena prvih dveh kvadrantov (Armstrong & Cummins, 2011). Thompson (v Armstrong, 2010) pravi, da se prava moč pokaže, ko organizacija uporabi tako oprijemljive kot neoprijemljive nagrade.

2.1.1 Finančne nagrade

Finančne nagrade so tiste, ki zaposlenim izboljšujejo njihovo finančno stanje. Zupanova (2001) kot primer poda plačo, ki jo opredeli kot različne oblike ugodnosti in izplačil, ki jih delodajalec ponudi zaposlenemu v zameno za njegovo prizadevanje in doseganje pričakovanih rezultatov. Denarna nagrada je vse tisto, kar nekdo izplača v denarni obliki. Posameznik lahko tako z denarno nagrado – ko jo prejme – naredi, kar hoče (Rose, 2011).

Možina (2002) navaja, da lahko med finančne nagrade večinoma štejemo fiksni del plače, variabilni del plače in druge finančne ugodnosti. Finančne oziroma denarne nagrade so omejene s strani finančnih proračunov organizacije in njenih postopkov (Armstrong, 2011).

Zaposleni se bodo na finančne nagrade odzvali pozitivno, ko bodo občutili, da so te poštene. Tu se tako lahko osredotočim na načelo občutenja poštenosti (angl. *felt-fair principle*). Stališča zaposlenih o poštenosti temeljijo na velikosti obsega, do katerega zaposleni verjamejo, da je postopek nagrajevanja pošten ter da so oni nagrajeni glede na napore. Zaposleni si glede na uspešni plačni sistem želijo, da metoda za ocenjevanje njihove uspešnosti temelji na njihovem dejanskem dosežku in da nanjo ne vplivajo nobeni predsodki in pristranskosti. Poleg tega pa si želijo tudi, da so njihove nagrade sorazmerne z njihovim naporom glede na primerjavo z drugimi in da so pravične (Armstrong, 2011).

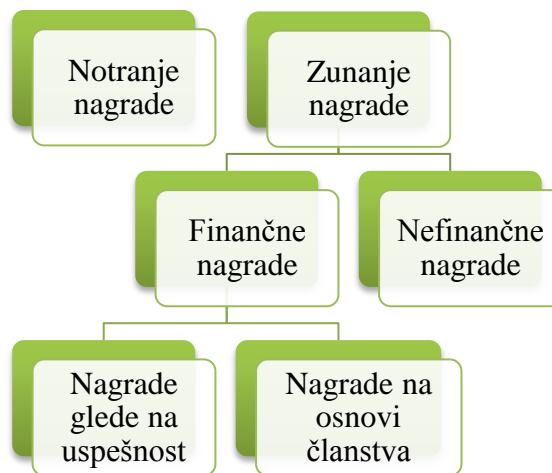
2.1.2 Nefinančne nagrade

Nefinančne nagrade se osredotočajo na različne potrebe ljudi, ki se kažejo v priznanju, uspehu, samostojnosti, odgovornosti, vplivu in osebni rasti. Vključujejo pojem relacijskih oziroma neopredmetenih nagrad, ki v večini vključujejo poklicno, zasebno življenje, kakovost delovnega časa, delovno okolje, priznanje, učenje in razvoj ter uspešno upravljanje. Med nedenarne nagrade sodijo tako vse oblike prejemkov v naravi in nematerialne nagrade (pohvale in priznanja). Nedenarne nagrade vključujejo na primer pohvale, dosežke, priznanja itd., ki sicer ne sodijo v plačni sistem, ampak so kljub temu pomembne za izboljšanje učinkovitosti, usmerjanje in nagrajevanje razvoja posameznika skozi kariero (Lipičnik v Zupan et al., 2009). Nematerialne nagrade so tako tiste, ki niso povezane z neko večjo vrednostjo in ki jih ne moremo izraziti v denarju za razliko od denarnih nagrad. Zupanova (2009) kot primer nedenarne nagrade oziroma materialne nagrade navaja ogled sejma, medtem kot za nematerialno nagrado priznanje za uspešnost. Rose (2011) pravi, da so lahko nedenarne nagrade tako majhne kot večje vrednosti. Majhno vrednost lahko predstavlja šopek rož ali čokolada (nematerialna nagrada), medtem ko televizija, prenosni telefon ali potovanje oziroma dopust predstavljajo večjo vrednost (materialna nagrada).

Nefinančne nagrade pa so lahko zunanje (angl. *extrinsic*) ali notranje (angl. *intrinsic*). Zunanje nagrade so tako pohvale in priznanja, medtem ko so notranje nagrade povezane z izzivi na delovnem mestu in hkrati občutkom, da je določeno delo vredno (Armstrong, 2010). Decenzo in Robbins (2007) dodajata dvema že navedenima vrstama nagrad še eno vrsto nagrade. Tako pravita, da poznamo tri klasifikacije nagrad, in sicer: notranje in zunanje nagrade, finančne in nefinančne nagrade ter nagrade, ki temeljijo na uspešnosti, in nagrade na osnovi članstva.

Notranje nagrade izhajajo iz dela in predstavljajo ponos nad lastnim delom, občutek dosežkov in pripadnost timu oziroma priložnost za izražanje lastnih mnenj. Notranje nagrade so tako posledica posameznikovega napora. Zunanje nagrade izhajajo iz vira, ki se nahaja zunaj delovnega mesta, in vključujejo predvsem denar, prednosti, ugodnosti pri delu. Finančne nagrade vsebujejo: plače (angl. *wages*), bonuse (angl. *bonuses*), program udeležbe v dobičku (angl. *profitsharing*), pokojninske načrte (angl. *pension plans*), plačan dopust (angl. *paid leaves*) in nakupne popuste (angl. *purchase discounts*), medtem ko nefinančne nagrade pripomorejo k bolj privlačnem delu na delovnem mestu. Zadnja klasifikacija pa nagrade deli glede na uspešnost in na osnovi članstva. Nagrade glede na uspešnost so vezane na posebna merila uspešnosti na delovnem mestu: povišanje plače zaradi osebne uspešnosti (angl. *merit pay*), skupinski bonusi (angl. *group bonuses*), spodbujevalni sistemi (angl. *incentive systems*), plačilo po kosu (angl. *piecework pay plans*) in provizije (angl. *commissions*). Nagrade na osnovi članstva pa so: povečanje stroškov življenjskih potrebščin (angl. *cost-of-living increases*), dodatne ugodnosti (angl. *extra benefit*), ugodnosti (angl. *benefits*) in povišanje plač (angl. *salary increases*), ki so ponujene vsem zaposlenim (Decenzo & Robbins, 2007). Na Sliki 4 je prikazan pregled nagrad z vidika treh klasifikacij, ki jih navajata Decenzo in Robbins (2007).

Slika 4: Pregled nagrad z vidika treh klasifikacij



Vir: D. A. Decenzo & S. P Robbins, *Fundamentals of human resource management*, 2007, str. 275, slika 11 – 1.

Med glavnimi načini vrednotenja zaposlenih prek nefinančnih nagrad, ki jih navaja Armstrong (2011), so: opolnomočenje zaposlenih, priznanje in pohvale, zagotavljanje možnosti za doseganje nečesa, načrti za razvoj izkušenj zaposlenih in oznanitev drugim zaposlenim, kako dobro organizacija ceni posameznike. Lipičnik (1998) navaja, da nefinančne nagrade vključujejo dosežke, pohvale, priznanja in osebni razvoj, ki ne sodijo v plačni sistem, ampak imajo kljub temu velik vpliv na izboljšanje učinkovitosti, usmerjanja in nagrajevanja razvoja posameznika skozi poslovno kariero.

2.1.3 Primerjava finančnih in nefinančnih nagrad

V današnjih časih se ne moremo izogniti temu, da so med nagradami zelo priljubljene denarne. Ljudje namreč dajejo prednost denarju, denarnim nagradam namesto nedenarnim. To pa še ne pomeni, da so denarne nagrade bolj učinkovite kot nedenarne (Rose, 2011). Čeprav so denarne nagrade razumljive in preproste, pa ne moremo mimo njihovih slabosti, ki jih navaja Zupanova (2009). Ena izmed slabosti je ta, da zaposleni, ko dobi denarno nagrado, lahko to hitro zapravi, prav tako pa hkrati tudi hitro pozabi, da jo je sploh dobil. Rose (2011) pravi, da zaposleni z denarno nagrado največkrat plačajo račune, večina se ne spomni, za kaj je porabila denar, ali pa so ga porabili za darila družinskim članom itd. V nasprotju s tem pa prejemniki nedenarnih nagrad ob njih uživajo, saj jih uporabijo, posledično pa se tudi spomnijo, kako so jih uporabili. Druga lastnost denarnih nagrad je, da so popolnoma običajne, saj nam denar v primeru, da nimamo boljše ideje, kaj nekemu podariti, še vedno ostane kot ena izmed možnosti – ni se nam treba obremenjevati, kaj bomo komu podarili. Hkrati pa se s to drugo lastnostjo poveže tudi, da je nagrada s tem vse manj neosebna in nima neke globlje vrednosti. Zadnja slabost nagrad pa je, da te postanejo samoumevne, hkrati pa zaposleni pri vsaki naslednji nagradi pričakuje, da bo ta večja. S tem se je pokazalo, da imajo nedenarne nagrade pomembno prednost pred denarnimi.

Jeffrey (2004) je z raziskavo, ki jo je izvedel na Univerzi v Chicagu, ugotovil, da je uporaba nedenarnih nagrad, čeprav večina ljudi reče, da hočejo raje denar, pokazala večji vpliv na rezultate. Z drugimi besedami, tisti, ki so prejeli denarno nagrado, so svojo uspešnost v prihodnje izboljšali za manj odstotkov kot skupina ljudi, ki je prejela nedenarno nagrado. To pa še ne pomeni, da denarnih nagrad ni več nesmiselno uporabiti. Zupan (2009) navaja, da so prednosti nagrad naslednje: so zaželeni, enostavni, vsi jih razumemo in lahko predstavljajo dodatno spodbudo. Shore, Tetrick, Lynch in Barksdale (2006) pravijo, da zaposleni v gospodarskih odnosih pričakujejo, da bodo prejeli finančne nagrade, medtem ko v družbenih odnosih pričakujejo nefinančne nagrade.

2.2 Učinkovito nagrajevanje

Pod naslovom učinkovito nagrajevanje oziroma učinkovitim sistemom nagrajevanja se smatra predvsem variabilni sistem nagrajevanja, ki dandanes predstavlja kompleksno managersko orodje (Dobovišek, 2007). Če želimo, da sta nagrajevanje in izrekanje priznanj učinkovita, moramo biti pozorni na več dejavnikov, ki jih pojasnim v nadaljevanju. Nagraditi se morajo tisti dosežki in vedenja, ki pomembno vplivajo na uspešnost poslovanja organizacije. Poleg tega mora biti vsem jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki in ne samo prizadevanje zaposlenih, zato se mora zgraditi kultura uspešnosti. Ko pa nagrado enkrat podarimo, moramo biti pozorni na njeno vrednost, ki mora biti primerna dosežku. To velja predvsem za denarne nagrade, kjer je znesek takoj viden in tako lahko nagrajenca užalimo s premajhnim zneskom. Če nagrada odseva želje nagrajenca in je

darilo osebno, ima največjo moč. Pomembno je tudi, kdo nagrajencu izroči nagrado in na kakšen način oziroma kako jo izroči ter kdaj jo izroči. Najbolje je, da nagrajenca nagradimo takoj ali ob vnaprej določenih priložnosti, da nagrajenec še lahko povezuje nagrado in dosežek, za katerega je bil nagrajen. Večinoma je najbolje, da nagrade izročijo osebe višjega ugleda, saj tako nagrajencem pomenijo več, prav tako pa nagradi povečajo vrednost slovesni dogodki, kjer se nagrada lahko podeli. Tu moramo biti še posebej previdni in spoštljivi do nagrajencev, če ne marajo javne razglasitve nagrad, da se jih pri tem upošteva. Če se jih ne bi upoštevalo, bi to lahko bila za njih prej kazen kot nagrada (Zupan, 2009).

2.3 Pravično nagrajevanje

Zaposleni si dandanes želijo pravičnega nagrajevanja. Poštenost svoje nagrade namreč velikokrat sodijo v primerjavi z nagrado drugih zaposlenih za delo, ki je nekako povezano z njihovim. Tako nekateri avtorji danes menijo, da če precejšnje razlike med službami niso pravično plačane in nagrajene, se posamezniki lahko posledično upirajo spremembam delodajalcev; so manj navdušeni pri delu, kar jim je omogočalo visoko učinkovitost pri delu in osebno zadovoljstvo; lahko postanejo depresivni ali celo zamenjajo delovno mesto. Drugi avtorji vključno s sindikati pa to trdijo samo za majhne razlike, saj je v njihovem prepričanju, da bolj egalitarne strukture podpirajo podporne time, močno zavezanost organizaciji in izboljšano uspešnost (Milkovich & Newman, 2002).

Pomembno pa je poudariti, da nadrejeni različno zaznavajo pravičnost kot podrejeni. Ključni razlog je, da imajo dostop do različnih virov informacij. Nadrejeni imajo pogosto dostop do informacij, ki so vezane na strategijo za upravljanje nagrad, medtem ko to za podrejene ne drži. Podrejeni imajo dostop do informacij o nagradah, ki so jih prejeli, in o nagradah, ki jih je organizacija podelila drugim zaposlenim. Podrejeni se tako bolj vežejo na distributivno pravičnost, medtem ko se nadrejeni na proceduralno pravičnost, saj so bolj usmerjeni na informacije o usmeritvah za upravljanje z nagradami (Tata, 2000).

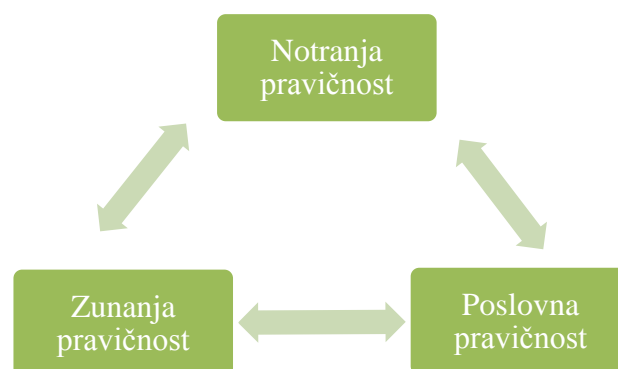
Zavedati in razumeti moramo tiste dejavnike, ki določajo učinkovitost formalnega kot neformalnega sistema, kar je mišljeno kot stopnja, do katere zadovoljijo ljudi, ki se posledično počutijo cenjene. Ti dejavniki so sestavljeni iz uporabe finančnih in nefinančnih nagrad in sistema, ki pravično in dosledno nagrajuje zaposlene (Armstrong, 2011).

Nagrajevanje je orodje v rokah managerjev, s katerim vplivajo na zadovoljstvo in posledično uspešnost zaposlenih. Sistem nagrajevanja mora v osnovi doseči dva cilja, in sicer mora motivirati posameznikovo zmogljivost, sposobnost in ohraniti skupno kohezijo (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). Sistem nagrajevanja mora biti tako pravilno oblikovan in uporabljen v tej meri, da vodilnim pomaga, da svojim zaposlenim zastavijo določene cilje, jih motivirajo za njihovo dosego in ko jih dosežejo ali presežejo, jih na

koncu pravično nagradijo (Dobovišek, 2007). Ker so odzivi zaposlenih, ki imajo občutek nepravičnosti ali prikrajšanja, danes precej pogosti, se mora določanje nagrad oblikovati premišljeno. Kot dober sistem nagrajevanja lahko opredelimo tisti sistem, ki prepozna in oceni prispevek posameznika ali tima ter jih pravično in ustrezno nagradi. Sistem mora biti pravičen tako za zaposlene kot za organizacijo. Hilb (v Zupan et al., 2009) govori o **trikotniku pravičnosti**, ki naj bi bil upoštevan pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja. Trikotnik pravičnosti zajema: notranjo pravičnost, zunanjo pravičnost in poslovno pravičnost. Notranjo pravičnost dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v organizaciji. Z ustrezno višino plač in nagrad v primerjavi z okoljem zunanjo pravičnost in poslovno pravičnost dosežemo, ko plače in nagrade ustrezno povežemo z uspešnostjo.

Slika 5 ponazarja trikotnik pravičnosti. O notranji in poslovni pravičnosti je že bilo govora pri distributivni pravičnosti, in sicer o pravičnih pravičnosti, enakosti in potrebe. Zdaj pa se osredotočim še na zadnji element trikotnika pravičnosti, in sicer na zunanjo pravičnost. Za ustrezna razmerja med plačami v organizaciji, primerjalno glede na okolje, lahko uporabim teoretično osnovo, in sicer dve teoriji. Prva teorija, **teorija enakosti**, pravi, da ljudje verjamejo, da morajo biti nagrade razporejene glede na velikost posameznikovega prispevka. Cropanzano et al. (2007) pravijo, da enakost porazdelitve lahko pripomore k povečanju skupne harmonije, a po drugi strani pride do problema zunanje pravičnosti. Do tega pride, ko uspešni, perspektivni zaposleni in zaposleni z redkimi veščinami vidijo, da so na trgu kapitala vredni več kot v organizaciji, kjer so zaposleni. Ker so njihove plače vezane na notranjo enakost, si lahko takšni zaposleni tako prizadevajo zaposliti nekje drugje. S tem so Cropanzano et al. (2007) pokazali, da ne glede na to, kako so ljudje plačani, se bo vedno našel nekdo, ki ne bo zadovoljen oziroma ne bodo vsi zaposleni zadovoljni. Teorija **relativne deprivacije** pa razlaga pojav, ki vodi do nesporazumov. Do nesporazumov pride, če ljudje pri primerjanju svojih nagrad z referenčno skupino ugotovijo, da so njihove nagrade enake za večji prispevek ali nižje za enak prispevek (Zupan, 2001).

Slika 5: Trikotnik pravičnosti



Vir: N. Zupan, *Menedžment človeških virov*, 2009, str. 536, slika 12.7.

3 DRŽAVLJANSKO VEDENJE V ORGANIZACIJI

Državljsko vedenje v organizaciji (angl. *organizational citizenship behavior*, v nadaljevanju OCB) velja v zadnji četrtini stoletja za enega izmed najbolj ključnih vprašanj znotraj organizacijskega vedenja (angl. *organizational behavior*), o katerem so bile izvedene številne študije (N. P. Podsakoff, Whiting, P. M. Podsakoff, & Blume, 2009). Asgari, Silong, Ahmad in Samah (2008) pa ugotavljajo, da je OCB v zadnjih desetletjih postala ena izmed pomembnih spremenljivk glede na raziskave o delovnem mestu. Študije o OCB-ju so zelo popularne v organizacijskem vedenju, ravnanju z ljudmi pri delu in organizacijski psihologiji (Okediji, Esin, Sanni, & Umoh, 2009).

OCB je bil prvič omenjen v letu 1980 in je edinstven vidik posameznikove aktivnosti na delu (Okediji et al., 2009). Pojem OCB je prvič uporabil Organ, ki ga opiše kot organizacijsko koristno vedenje, ki v opisu delovnih nalog ni bilo predpisano, toda se vseeno pojavi kot prosta pomoč drugim (Baterman & Organ, 1983). Poncheri (2006) opredeli OCB kot vedenje, ki pozitivno vpliva na organizacijo in zaposlene. Organ (1988, str. 4) OCB opredeli tako: »Vedenje posameznika je diskrecijsko, ni neposredno ali prepoznano s formalnim sistemom nagrajevanja in v celoti spodbuja učinkovito delovanje organizacije.«

Williams (1988) je OCB opredelil kot dvodimenzionalno strukturo, in sicer državljansko vedenje v organizaciji naproti posameznikom (angl. *organizational citizenship behavior toward individuals*, v nadaljevanju OCBI) in državljansko vedenje v organizaciji naproti organizacijam (angl. *organizational citizenship behavior toward organizations*, v nadaljevanju OCBO). OCBO definira kot koristi, ki so usmerjene v organizacijo. Primer tega je opravljanje dolžnosti. Williams (1988) pa OCBI definira kot koristi, ki so usmerjene v posameznika, kot je na primer pomoč kolegom, ki se srečujejo s težkimi delovnimi obremenitvami. Williams (1988) meni, da lahko dimenziji vljudnost in altruizem uvrstimo pod OCBI, medtem ko lahko pod OCBO uvrstimo naslednje tri dimenzije: vestnost, državljansko vrlino in športno vedenje.

Kot opredeljuje Organ (1998), lahko OCB izrazimo s »sindromom dobrega vojaka«, saj je OCB zelo pomemben za dobro delovanje vsake organizacije. OCB se namreč dojema kot neformalna podpora s strani zaposlenih in kot izjemno dobro vedenje s strani organizacije.

Organ (1988) opredeli tri osnovne elemente OCB, in sicer: njihov prostovoljec ni neposredno povezan s sistemom plač in nagrajevanja in podpira učinkovito delovanje organizacije.

Organ (1990) opredeli naslednje primere OCB-ja: pomoč sodelavcem, ki so bili odsotni z dela; prostovoljstvo za dodatne dolžnosti, ko je to potrebno; navdušeno zastopanje

organizacije na raznih javnih položajih in delovanje v smeri izboljšanja morale in reševanja nekonstruktivnih medosebnih konfliktov. Avtor je zato predlagal tudi petfaktorski model OCB-ja, ki vključuje: altruizem (angl. *altruism*), vestnost (angl. *conscientiousness*), vljudnost (angl. *courtesy*), državljansko vrlino (angl. *civic virtue*) in športno vedenje (angl. *sportmanship*).

Altruizem je prostovoljno vedenje, ki se odraža v pomoči sodelavcem v zvezi z njihovimi nalogami ali težavami (Noruzy, Shatery, Rezazadeh, & Hatami-Shirkouhi, 2011). Todd (2003) pravi, da se altruizem običajno razlaga kot pripravljenost na pomoč sodelavcu in je opredeljen kot nesebičnost zaposlenega glede na organizacijo. Pare in Tremblay (2000) navajata naslednja vedenja, ki jih vsebuje altruizem: pomoč sodelavcu, ki je bil odsoten z dela; pomoč drugim, ki imajo težke delovne obremenitve; mislijo na to, kako bo njihovo vedenje vplivalo na druge in na njihova delovna mesta, in nudijo pomoč in podporo novim zaposlenim. Oseba, za katero je značilen altruizem, altruistično vedenje, si lahko pridobi koristi od koristi drugih oseb, saj jih prepriča s svojo nesebično osebnostjo (Wu, 2001).

Vestnost predstavlja tisto vedenje zaposlenih, s katerimi presežejo formalne opise določenega delovnega mesta (Noruzy et al., 2011). Ullah Bukhari (2008) pravi, da vestnost pomeni, da posameznik vedno upošteva organizacijska pravila in postopke, torej tudi v primeru, ko ga nihče ne gleda. Tastan in Yilmaz (2008) opisujeta vestnost kot to, da se vedeš nad mejo pričakovanj ter s tem več kot izpolnjuješ zahteve organizacije.

Vljudnost pomeni, da se zaposleni zavedajo svojih sodelavcev, predvsem pa sprememb, ki bodo vplivale na njihovo delo (Noruzy et al., 2011). Je stik posameznika z drugim, na katerega lahko posameznik vpliva s svojimi odločitvami ali ukrepi med njunim sodelovanjem (Tastan & Yilmaz, 2008). Pojem vljudnost pomeni tudi to, da si obziren do drugih, na primer, da sodelavcu ponudiš skodelico kave, medtem ko jo pripravljaš ali naročaš tudi zase, ga obvestiš, ko spremeniš nekaj, kar bo lahko vplivalo nanj itd. (Alizadeh, Darvishi, Nazari, & Emami, 2012).

Državljska vrlina: Noruzy et al. (2011) jo opredelijo kot zavedanje različnih stvari, ki se dogajajo v organizaciji. Redman in Snape (2005) opredelita državljansko vrlino kot vedenje, ki pokaže odgovorno skrb za podobo organizacije. Kot primer lahko podam: udeležbo na sejah, lahko se vidi tudi skozi večji obseg branjenja politike in prakse organizacije nasproti zunanjim virom (Alizadeh et al., 2012).

Športno vedenje pomeni, da se zaposleni v organizaciji ne pritožujejo nad zadevami, ki so nepomembne (Noruzy et al., 2011). Gre se za opustitev pritožb in godrnjanja o problemih, kar je povezano z izogibanjem vedenja na negativen način (Tastan & Yilmaz, 2008). S tem, ko zaposleni zmanjšajo količino svojih pritožb, privarčujejo čas in energijo, kar se kaže kot športno vedenje (Alizadeh et al., 2012).

4 KONCEPTUALNI MODEL ORGANIZACIJSKE PRAVIČNOSTI NAGRAJEVANJA IN DRŽAVLJANSKO VEDENJE V ORGANIZACIJI

Kot že povedano, je glavni cilj raziskave v magistrskem delu ugotoviti in preveriti, kako zaposleni dojemajo pravičnost pri nagrajevanju in kako ta vpliva na OCB. Glede na raziskave in ugotovitve različnih avtorjev, predstavljenih v nadaljevanju, lahko rečem, da dojemanje pravičnosti nagrajevanja vpliva na OCB.

Lambert, Hogan in Griffin (2008) so ugotovili, da posamezniki, ki bolj zaznavajo organizacijsko pravičnost, kažejo večje nagibanje k vključenosti in sodelovanju v OCB. OCB lahko obravnavamo kot input posameznikovega razmerja pravičnosti. Tako se lahko posameznik s povečanjem ali zmanjšanjem stopnje OCB odzove na zaznano nepravičnost (Organ, 1988a). Tudi Jafari in Bidarian (2012) pravita, da so rezultati pokazali, da ugodnejše kot je dojemanje organizacijske pravičnosti, višje je OCB. Podsakoff, Mackenzie, Paine in Bachrach (2000) so v metaanalizi potrdili organizacijsko pravičnost kot ključno predhodno stopnjo za OCB.

Noruzy et al. (2011) pravijo, da so rezultati v njihovi raziskavi pokazali, da med organizacijsko pravičnostjo in OCB-jem obstaja pozitivna in statistično značilna povezava ($p < 0,01$). Pravijo, da bi lahko rekli, da je OCB prikazano, ko je organizacijska pravičnost visoka. Drugače povedano, organizacijska pravičnost pripomore k temu, da se zaposleni počutijo pripadni organizaciji oziroma da so del nje. Posledično postanejo bolj odzivni na delovnem mestu, kjer delajo, in to vodi do višje ravni OCB-ja (Noruzy et al., 2011).

Guangling (2011) meni, da je razlog, da občutek organizacijske pravičnosti vpliva na OCB, predvsem v »socialno-menjalnem razmerju« med organizacijo na eni strani in zaposlenimi na drugi strani. Erkutlu (2011) pravi, da če zaposleni menijo, da so s strani organizacije obravnavani pravično, potem je bolj verjetno, da ji bodo to povrnili s sodelovanjem v OCB-ju. Pravi še, da se zdi, da nekatere komponente organizacijske pravičnosti v večji meri oziroma boljše napovedujejo OCB kot druge.

Nagrade so ključna sestavina za dojemanje pravičnosti, saj vplivajo na več vrst pravičnosti. Kot že rečeno, se distributivna pravičnost nanaša na obseg pravičnih rezultatov, proceduralna na obseg, v katerem so mehanizmi, metode in procesi za določanje nagrad pravični, ter interakcijska pravičnost na kakovost medosebnega obravnavanja med ljudmi (Jackson, Rossi, Hoover, & Johnson, 2012).

Moorman (1991) je pokazal, da je najboljši napovedovalec OCB-ja v okviru organizacijske pravičnosti interakcijska pravičnost. Jafari in Bidarian (2012) pravita, da ima interakcijska pravičnost večjo povezavo z OCB-jem kot ostali dve pravičnosti, torej distributivna in

proceduralna pravičnost. Tam, kjer je več interakcij med zaposlenim in njegovim nadrejenim, je tudi več OCB-ja. Po drugi strani pa sta Konovsky in Pugh (1994) dejala, da so druge študije pokazale, da je proceduralna pravičnost boljša napovedovalka OCB-ja kot distributivna pravičnost.

Vroom (1964) pravi, da naj bi posameznik glede na (ne)zadovoljstvo z nagrado prilagodil svoj odnos in vedenje na delu v ugoden ali neugoden način. Ker pa je (ne)zadovoljstvo posameznika z nagrado odvisno od pravičnosti nagrajevanja organizacije, postavljam hipotezo 1, saj me zanima, ali obstaja pozitivna povezava med organizacijsko pravičnostjo in OCB-jem.

Hipoteza 1: Obstaja pozitivna povezava med organizacijsko pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem.

Ker me zanima, kako vsaka izmed komponent organizacijske pravičnosti nagrajevanja vpliva na OCB, v nadaljevanju postavljam 4 hipoteze. Dane hipoteze, ki se nanašajo na pravičnost pri nagrajevanju in OCB, preverim s pomočjo ankete.

4.1 Proceduralna pravičnost in državljansko vedenje v organizaciji

Jafari in Bidarian (2012) pravita, da rezultati njune študije kažejo pomembno povezavo med proceduralno pravičnostjo in OCB-jem oziroma da je proceduralna pravičnost smiselno povezana z OCB-jem. Ta komponenta pravičnosti kaže odnos z OCB-jem v smeri, da višje kot ljudje dojemajo proceduralno pravičnost, višje oziroma bolj potem tudi posledično izražajo OCB. To pomeni, da bolj ko so ljudje oziroma zaposleni zadovoljni s postopki nagrajevanja v organizaciji, v večji meri bodo pokazali državljansko vedenje (angl. *citizenship behaviour*). Prav tako so Noruzy, Shatery, Rezazadeh in Hatami-Shirkouhi (2011) v raziskavi ugotovili, da obstaja pozitivna in statistično značilna povezava med proceduralno pravičnostjo in OCB-jem, pri čemer so za točno stopnjo značilnosti vzeli $p < 0,01$.

Podsakoff et al. (2000); Cohen-Charash in Spector (2001) in Williams et al. (2002), (v Golparvar & Javadian, 2012) pravijo, da so številni raziskovalci že dokazali, da med organizacijsko pravičnostjo, podrobneje proceduralno pravičnostjo, in OCB-jem ter njegovimi petimi dimenzijami obstaja pozitivna in močna povezava. Po drugi strani pa Organ in Moorman (1993) dodajata, da so nekateri raziskovalci previdni, ko govorijo o proceduralni pravičnosti kot edini determinanti OCB-ja.

Moorman (v Guangling, 2011) poudarja, da je dojetje proceduralne pravičnosti s strani zaposlenih dobra napoved glede prihodnjega OCB-ja zaposlenih.

Glede na navedene trditve iz raziskav različnih avtorjev želim preveriti, ali postopki in procesi, ki jih nadrejeni uporabljajo za nagrajevanje zaposlenih, vplivajo na OCB. Zanima me torej, ali pravičnost postopkov nagrajevanja vpliva na njihov OCB ali ne. Če zaposleni postopke nagrajevanja občutijo kot pravične ali nepravične, toda ti ne vplivajo na njihov OCB, je najverjetneje, da postopki nagrajevanja, razumljeni z vidika (ne)pravičnosti, zaposlenim ne predstavljajo velikega pomena ali bremena, saj se to ne odrazi v OCB-ju, ki bi v nasprotnem primeru lahko ogrozil pozitivno vedenje zaposlenih naproti ostalim zaposlenim in organizaciji. V ta namen postavljam hipotezo 1a.

Hipoteza 1a: Obstaja pozitivna povezava med proceduralno pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem.

4.2 Distributivna pravičnost in državljansko vedenje v organizaciji

Povezava med distributivno pravičnostjo in OCB-jem je pozitivna, a hkrati šibka (Bidarian & Jafari, 2012). To pomeni, da bolj kot so ljudje nagrajeni, bolj se posledično kaže tudi njihovo upoštevanje OCB-ja.

Nidhof in Mooman (v Guangling, 2011) verjameta, da če zaposleni subjektivno občuti nepravičnost, ko organizacija razporeja sredstva in se odloči za spodbude, se bo odločil, da bo nepravičnost izravnal oziroma jo postavil v ravnovesje s tem, da bo zmanjšal trud. Posameznik v večini ne izbere tistih inputov, ki so neposredno povezani z delovno uspešnostjo, saj bi se mu ob sedanjem zmanjšanju inputa v prihodnje lahko znižala nagrada. Zato ne tvega, ampak ravno nasprotno, zmanjša svoj OCB, saj se zaveda, da s tem ne more vplivati na prihodnje nagrajevanje.

Ker me zanima, ali je tudi v slovenskem prostoru moč zaznati pozitivno in statistično značilno povezavo med distributivno pravičnostjo in OCB-jem kot drugje, kar je razvidno iz zgornjih trditev različnih avtorjev, postavljam hipotezo 1b.

Hipoteza 1b: Obstaja pozitivna povezava med distributivno pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem.

4.3 Interakcijska pravičnost (informacijska in medosebna pravičnost) ter državljansko vedenje v organizaciji

Med interakcijsko pravičnostjo in OCB-jem obstaja pozitivna povezava (Williams, Pitre, & Zainuba, 2002). Jafari in Bidarian (2012) pa pravita, da njihuni rezultati raziskave kažejo, da interakcijska pravičnost vpliva na zaposlene v manjši meri, kar se ne sklada z raziskavami avtorjev: Moorman et al. (1998); Cohen et al. (2001) itd. Kot razlog neskladnosti navajata veljavne družbeno-kulturne in verske norme v Iranu, kjer sta opravila raziskavo. Moorman

(1991) je raziskal, da je najboljši napovedovalec OCB-ja interakcijska pravičnost. Wat in Shaffer (2005) menita, da interakcijska pravičnost vpliva na štiri dimenzije OCB-ja, medtem ko na vestnost nima vpliva.

Golparvar in Javadian (2012) sta v svoji raziskavi, kjer sta proučevala povezavo med vsemi štirimi organizacijskimi pravičnostmi in tremi elementi OCB-ja (altruizmom, državljansko vrlino in športnim vedenjem), ugotovila, da je medosebna pravičnost pozitivno in statistično značilno povezana z vsemi tremi elementi OCB-ja, za razliko od informacijske, proceduralne in distribucijske, kjer ne obstaja statistično značilna povezava. Ugotovila sta tudi, da informacijska pravičnost izmed treh že navedenih elementov OCB-ja vpliva samo na državljansko vrlino.

Če velja, da obstaja pozitivna povezava med interakcijsko pravičnostjo in OCB-jem, bi moralo veljati tudi, da obstaja pozitivna povezava med informacijsko pravičnostjo in OCB-jem kot med medosebno pravičnostjo in OCB-jem. Če so zaposleni obveščeni oziroma informirani o tem, zakaj so prejeli takšno nagrado, kot so jo, in zakaj so bili s strani vodstva uporabljeni že vnaprej določeni postopki nagrajevanja, ter da razumejo, zakaj so bili deležni takšne nagrade, potem je smiselno, da nagrajevanje s tega vidika dojamejo kot pravično. Z drugega vidika, in sicer medosebne pravičnosti, pa lahko nagrajevanje ponovno presodijo kot pravično ali nepravilno. Tu zaposlene predvsem zanima oziroma pravičnost nagrajevanja presodijo glede na to, kako so bili obravnavani s strani pristojnih oseb, ki so izvedle nagrajevanje. Če so jih osebe obravnavale z vljudnostjo in spoštovanjem, so zaposleni najverjetneje zaznali pravičnost, ne glede na to, kakšno informacijo glede nagrad za njihovo delo so jim te osebe podelile. V ta namen zato postavljam spodnji dve hipotezi, kjer predpostavljam, da če zaposleni dojamejo nagrajevanje kot pravično z vidika medosebne in informacijske pravičnosti, to vpliva na njihov OCB.

Hipoteza 1c: Obstaja pozitivna povezava med informacijsko pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem.

Hipoteza 1d: Obstaja pozitivna povezava med medosebno pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem.

5 METODOLOGIJA

5.1 Pridobivanje/zajem podatkov

Podatki, ki so služili za raziskavo v magistrskem delu, so bili pridobljeni s pomočjo spletne ankete 1KA. Preden sem spletno anketo posredovala anketirancem, sem izvedla pilotsko raziskavo, s katero sem preverila anketni vprašalnik z vidika vsebine in veljavnosti

(angl. *validity*). Anketo sem posredovala staršem in družinskim prijateljem, ki so jo rešili in hkrati komentirali, katera vprašanja iz ankete niso razumeli oziroma so jim bila slabše razumljiva. Glede na dane komentarje o razumljivosti sem vprašanja ustrezno popravila. Povezava do spletne ankete oziroma URL-naslov ter spremni dopis sta bila poslana približno 50 študentom Ekonomske fakultete, ki sem jih prosila, naj spletno anketo posredujejo svojim staršem. Prav tako pa sta bila URL-naslov in spremni dopis posredovana prek mojega osebnega profila na socialnem omrežju Facebook, kjer sem prijatelje v dopisu prav tako prosila, naj povezavo do spletne ankete pošljejo prijateljem, znancem, staršem, sorodnikom oziroma tistim osebam, ki so zaposlene. Ker je spremni dopis, kot že rečeno, naprošal posredovanje ankete naprej, je bila s tem uporabljena metoda vzorčenja po principu snežne kepe (angl. *snowball sampling*). Anketo sem aktivirala v dveh časovnih razmikih, in sicer sem spletno anketo prek socialnega omrežja poslala približno mesec dni pred razpošiljanjem te študentom, saj je bila slednja vezana na začetek študijskega leta. Anketa prek socialnega omrežja je bila aktivna 10 dni, in sicer od 17. 9. 2013 do 26. 9. 2013, medtem ko je bila anketa prek študentov aktivna dobre tri tedne zaradi študentskih počitnic, in sicer od 19. 10. 2013 do 15. 11. 2013. Ker sem uporabila metodo snežne kepe, v nadaljnje ne morem izračunati natančne stopnje odziva.

Osnovna lastnost spletnih anket je oblika vprašalnika, saj je ta oblikovan kot spletna stran, ki je dostopna anketirancem. V tem se spletna anketa razlikuje od ankete prek e-pošte, ki je anketirancem poslana v dokumentu. Spletna anketa je postala popularna v zelo kratkem času, saj ima kar nekaj privlačnih prednosti: a) z njo je mogoč dostop do velikih skupin potencialnih anketirancev, b) ankete so razdeljene anketirancem z nizkimi stroški (ni stroškov tiskanja, pošiljanja), c) ankete so hitro razdeljene, izdane, d) možna je uporaba večpredstavnosti (slik, zvoka, motivov), e) ker ni prisotnih anketarjev, so anketiranci manj nagnjeni k temu, da dajo družbeno zaželen odgovor (zlasti pri občutljivih vprašanjih), itd. (Bethlehem & Biffignandi, 2012).

Spletne ankete spremljajo tudi težave, ki so povezane predvsem s tehnologijo – dostopnost, pokritost kakor tudi stopnja odgovora (Bethlehem & Biffignandi, 2012). Internetna stopnja dostopnosti (angl. *access rates*) se od leta 1990 stalno povečuje, a rast se z vso novo tehnologijo upočasnjuje (Dilman, Smyth, & Christian, 2009). Bethlehem in Biffignandi (2012) pa dodajata še, da imajo spletne ankete potencial za visoko stopnjo neodgovora (angl. *nonresponse rates*), kar je posledica anketirančevega samoizpolnjevanja ankete.

Ker sem bila tudi sama pri svoji raziskavi deležna stopnje neodgovora oziroma prek spletne ankete socialnega omrežja in staršev študentov nisem dobila dovolj velikega števila podatkov, sem se lotila zbiranja podatkov tudi zunaj okvirja spletnega anketiranja. Anketiranje sem tako izvedla na javnih mestih, predvsem pa na tistih, kjer se je smatralo, da imajo ljudje čas za izpolnitev ankete. V tem primeru sem se odločila za tiskanje in razdelitev anket in ne za osebni stik z anketirancem iz naslednjih dveh razlogov: zaradi

časa in lažje izvedbe ankete ter zaradi podobnosti izvedbe s spletno anketo. Če bi anketirance anketirala s pomočjo osebnega računalnika prek spletne ankete, bi za to porabila veliko časa, saj bi lahko anketirala le enega anketiranca naenkrat, poleg tega pa sem skozi izvajanje spletne ankete doumela, da več kot polovica anketirancev ni deležna nagrajevanja – kar bi še podaljšalo čas pridobivanja podatkov od anketirancev. Kot drugi razlog, ki sem ga navedla, pa mislim, da tudi v tem primeru pridobivanja podatkov nisem sama izbrala anketirancev, prav tako pa pri reševanju ankete nisem bila prisotna, kot ne pri spletni anketi.

Ankete sem tako razdelila dijakom gimnazije, kjer sem ankete pustila približno 3 tedne, in v frizerski salon, kjer sem jih pustila 1 mesec. Na gimnaziji sem razdelila 100 anket, od tega sem dobila vrnjenih 26 uporabnih anket¹; medtem ko sem v frizerski salon razdelila 20 anket in dobila vrnjenih 9 uporabnih. Kot že omenjeno, sem uporabila tudi metodo snežne kepe, zato ne morem izračunati natančne stopnje odziva.

5.2 Mere

Anketni vprašalnik je v grobem sestavljen iz 3 vsebinskih sklopov in sklopa, ki se nanaša na demografske značilnosti anketirancev. Vsebinski sklopi so naslednji: organizacijska pravičnost, velikih pet osebnostnih dimenzij in OCB v organizaciji, v tem vrstnem redu. Pred vsebinskim sklopom pa se pojavi splošno vprašanje, ki anketirance povpraša, ali so deležni prejemanja nagrade v denarni ali nedenarni obliki, ki je povezana z njihovo uspešnostjo. Če je odgovor nanj negativen, anketiranec zaključi z reševanjem ankete, če je pozitiven, pa nadaljuje z reševanjem tako, da na lestvici od 1 do 5 oceni, kakšen se mu zdi sistem nagrajevanja v njegovi organizaciji.

Prvi vsebinski sklop se nanaša na štiri že omenjene komponente organizacijske pravičnosti, ki jih uporabim kot neodvisne spremenljivke. Za pravičnost uporabim mere Colquitta (v Shibaoka et al., 2010), ki je leta 2001 razvil mere za vse štiri komponente organizacijske pravičnosti oziroma vprašalnik z 20 vprašanji. Uporabim Likertovo petstopenjsko lestvico, kjer 1 pomeni strinjanje v zelo majhni meri in 5 v zelo veliki meri. Anketiranci so s pomočjo omenjene lestvice ocenili, v kolikšni meri je postopek, ki se uporablja za nagrajevanje zaposlenih v organizaciji, kjer delajo, pravičen, in sicer skozi vprašanja, kot so na primer: v kolikšni meri je postopek nagrajevanja dosledno uporabljen; v kolikšni meri je ta postopek brez predsodkov; v kolikšni meri lahko vplivate na končni izid postopka nagrajevanja itd. Anketiranci so odgovorili tudi, v kolikšni meri so prejete nagrade, ki so rezultat opravljenega dela, pravične, skozi primere naslednjih vprašanj: v kolikšni meri je nagrada primerna glede na delo, ki ste ga opravili; ste pravično nagrajeni v primerjavi s sodelavci na enakem položaju. Odgovorili pa so tudi na vprašanja, ki se

¹ Pod uporabno anketo smatram tisto anketo, kjer je anketiranec deležen nagrajevanja v organizaciji, torej je na prvo vprašanje v anketi odgovoril z odgovorom »Da« in tako nadaljeval z reševanjem ankete.

nanašajo na njihovega neposrednega vodjo, ki izvaja postopek nagrajevanja. Tu me je zanimalo, kako so zaposleni obravnavani s strani neposrednega vodja in v kolikšni meri so deležni informacij ter pojasnil postopkov odločanja z njegove strani. Primeri vprašanj: v kolikšni meri vas obravnava s spoštovanjem; v kolikšni meri je iskren v svoji komunikaciji z vami; v kolikšni meri je pravočasno posređoval podatke o postopku nagrajevanja. Pri organizacijski pravičnosti imajo vse štiri komponente pravičnosti Cronbachovo alfo nad vrednostjo 0,8, še več, 3 od 4 vrst pravičnosti presežejo celo vrednost 0,9. Iz teh vrednosti torej izhaja, da so vprašanja oziroma postavke pri organizacijski pravičnosti zgledno zanesljive. Natančne vrednosti Cronbachove alfe so v Prilogi 2.

V zadnjem vsebinskem sklopu ankete me je zanimalo predvsem, kakšno je vedenje anketirancev v organizaciji, kjer so zaposleni. Za OCB kot odvisno spremenljivko uporabim mere avtorjev Podsakoff, MacKenzie, Moorman in Fetter (1990). Tako kot pri prvem sklopu tudi tu uporabim Likertovo petstopenjsko lestvico, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam. Anketiranci so z dano lestvico za vsako izmed navedenih izjav izrazili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje glede njihovega vedenja in upoštevanja pravil ter odgovornosti sodelovanja v organizaciji. Primer podanih izjav: ne vzamem si dodatnih odmorov; upoštevam pravila in predpise organizacije tudi takrat, ko nihče ne nadzira; imam najnovejše informacije o spremembah v organizaciji itd. S strinjanjem/nestrinjanjem so izrazili tudi svojo toleranco v organizaciji, skozi primer naslednjih trditev: veliko časa porabim za pritoževanje nad nepomembnimi zadevami; vedno najdem napako v tem, kar organizacija počne itd. Pri naslednjih izjavah: poskušam preprečiti težave s sodelavci; pomagam drugim, ki imajo prevelike delovne obremenitve itd., pa so izrazili svoje (ne)strinjanje v zvezi s preprečevanjem težav v organizaciji in pomočjo drugim zaposlenim. Pri državljskem vedenju so vprašanja pri sklopu altruizem zgledno zanesljiva, saj Cronbachova alfa presega vrednost 0,8. Pri državljski vrlini in športnem vedenju so vprašanja zelo zanesljiva, saj se vrednost Cronbachove alfe giblje med 0,7 in 0,8, medtem ko so pri vestnosti in vljudnosti vprašanja komaj sprejemljiva, saj se vrednost Cronbachove alfe giblje pod vrednostjo 0,6. Izračuni oziroma natančne vrednosti Cronbachove alfe so v Prilogi 2.

Drugi sklop ankete se nanaša na velikih pet osebnostnih dimenzij, ki jih v svoji analizi uporabim kot kontrolne spremenljivke. Pri tem uporabim mere avtorjev Botwin, Buss in Shackelford (1997), ki so razvili pridevnike parov lastnosti za vsako izmed velikih pet osebnostnih dimenzij. Za mersko lestvico uporabim semantični diferencial. Anketiranci so tako pri vsaki izmed petih že omenjenih lastnosti ocenili, kateri izmed treh bipolarnih parov lastnosti pri vsaki dimenziji jih najbolj opisuje oziroma najbolj opisuje njihovo osebnost. Pri velikih petih osebnostnih dimenzijah so pari lastnosti pri naslednjih treh dimenzijah: vestnost, čustvena stabilnost in odprtost za izkušnje, zelo dobro zanesljivi, saj se vrednost Cronbachove alfe giblje med 0,7 in 0,8. Pri dimenziji ekstravertiranosti so

zmerno zanesljivi, saj Cronbachova alfa znaša 0,609, medtem ko so pri dimenziji nagnjenost k strinjanju komaj sprejemljivi, saj Cronbachova alfa znaša 0,566 (Priloga 2).

Anketiranci so poleg demografskih podatkov o spolu in starosti podali tudi podatek o tem, kakšno vrsto dela opravljajo v organizaciji, velikost organizacije in klasifikacijo dejavnosti organizacije ter njihovo delovno dobo v organizaciji, kjer delajo.

5.3 Kontrolni spremenljivki

5.3.1 Velikih pet osebnostnih dimenzij

Velikih pet osebnostnih dimenzij v raziskavi uporabim kot kontrolno spremenljivko, saj je bilo s strani različnih avtorjev narejenih kar nekaj raziskav med navedenima spremenljivkama, torej velikih pet osebnostnih dimenzij in OCB-jem. Zanima me, kakšna je slednja povezava. Spodaj povzemam ključne ugotovitve različnih avtorjev.

Jay (2008) je prišel do zaključka, da med OCB-jem in osebnostjo obstaja pozitivna povezava. Velikih pet osebnostnih dimenzij odraža temeljne vidike človekove osebnosti in ima močan vpliv na vedenje (Costa & McCrae, 1992). Kumar, Bakhshi in Rani (2009) pravijo, da so štiri izmed velikih pet osebnostnih dimenzij, razen čustvene nestabilnosti, pozitivno povezane z OCB-jem. Tako so vestnost, odprtost za izkušnje, ekstravertiranost in nagnjenost k strinjanju pozitivno povezane z OCB-jem. Rezultati njihove raziskave so pokazali, da sta ekstravertiranost in nagnjenost k strinjanju pomembna napovedovalca OCB-ja. Od vseh velikih pet osebnostnih dimenzij so vestnost, nagnjenost k strinjanju in čustvena nestabilnost najpomembnejši napovedovalci OCB-ja (Kumar et al., 2009). Rezultati njihove raziskave, ki so jo opravili med zdravniki, ki delajo na zdravstveni univerzi v severni Indiji, se ne ujemajo s prejšnjimi študijami, ki so trdile, da med ekstravertiranostjo in OCB-jem ter nagnjenostjo k strinjanju in OCB-jem obstaja pomanjkanje značilne povezave.

Po drugi strani pa Elanain (2007) trdi, da je odprtost za izkušnje najpomembnejši napovedovalec OCB-ja. Johnson (2008) navaja, da je vestnost pozitivno in statistično značilno povezana z OCB-jem, poleg tega pa pravi, da je tudi njena vloga bolj pomembna kot druge osebnostne dimenzije. Hossam in Elanain (2008) pravita, da je odprtost za izkušnje napovedovalec OCB-ja, saj sta prepričana, da lahko ljudje, ki imajo visoko mero te dimenzije, posledično visoko opravljajo OCB.

Konovsky in Organ (1996) sta napovedala, da se nagnjenost k strinjanju nanaša zlasti na altruizem, vljudnost in športno vedenje kot tri izmed petih elementov OCB-ja. Neuman in Kickul (1998) sta v metaanalizi odkrila povezavo med nagnjenostjo k strinjanju kot eno izmed velikih pet osebnostnih dimenzij in med vsemi petimi elementi OCB-ja. Prav tako

obstaja povezava med vestnostjo kot dimenzijo velikih pet osebnosti in naslednjimi elementi OCB-ja: altruizmom, državljsko vrlino, vestnostjo in športnim vedenjem.

Kumar et al. (2009) pravijo, da rezultati kažejo na pomembno mesto OCB-ja kot enega izmed konstruktov, ki je povezan z osebnostjo. Organ (2002) je odkril, da velikih pet osebnostnih dimenzij ni najboljši napovedovalec OCB-ja. Raziskava, opravljena v Grčiji, pa je celo pokazala, da ni značilnega odnosa med osebnostjo in OCB-jem (Nikolaou & Robertson, 2001).

Mahdiun, Ghahramani in Sharif (2010) so v svoji raziskavi na splošno predvideli, da je osebnost zaposlenih pomembno povezana z nekaterimi elementi OCB-ja in je njegov napovedovalec.

Ker me zanima, ali razlike v osebnosti oziroma osebnostne značilnosti vplivajo na razlago situacije nagrajevanja s strani posameznika, osebnostne značilnosti uporabim kot kontrolne spremenljivke. Tako preverim, ali vsaka od petih osebnostnih dimenzij vpliva na OCB ali ne.

Cattelovo pionirsko delo in razpoložljivost relativno kratkega seznama spremenljivk sta druge raziskovalce spodbudila k proučevanju strukture osebnostnih dejavnikov, zato je bilo tako več raziskovalcev vključenih v začetno odkritje velikih pet osebnostnih dimenzij (angl. *Big-five personality dimensions*). Velikih pet osebnostnih dimenzij izvira od Goldberga (1982), kasneje pa sta jih preverila McCrae in Costa (1987). Goldberg (1990) je nato potrdil ta model, ki vključuje naslednje dimenzije: vestnost (angl. *conscientiousness*), odprtost za izkušnje (angl. *openness to experience*), ekstravertiranost (angl. *extraversion*), nagnjenost k strinjanju (angl. *agreeableness*) in čustvena nestabilnost (angl. *neuroticism*).

Costa in McCrae (1992) pravita, da petfaktorski model osebnosti zagotavlja smiselno in posplošeno taksonomijo za proučevanje individualnih razlik. Petfaktorski model osebnosti tako služi kot okvir, znotraj katerega se proučujejo odnosi med individualnimi razlikami osebnostnih lastnosti (Costa & McCrae, 1985).

Ekstravertiranost je dimenzija, ki meri, kako zgovoren, družaben, samozavesten, aktiven in ambiciozen je posameznik (Goodstein & Lanyon, 1999). Posamezniki, ki so ocenjeni nizko glede na dano dimenzijo, so verjetno bolj zadržani (Larson & Sachau, 2008). Thoms, Moore in Scott (1996) pa pravijo, da so tisti posamezniki, ki so zelo ekstravertirani, bolj (lastno) učinkoviti.

Čustvena nestabilnost meri čustveno stabilnost posameznika, ki predstavlja individualne razlike v tem, koliko se je posameznik sposoben spopasti s stresom, s katerim se sreča (Costa & McCrae, 1992). Barrick in Mount (1991) menita, da so posamezniki z visoko

čustveno nestabilnostjo podvrženi negativnemu vplivu. Costa in McCrae (1992) pa menita, da so posamezniki z nizko čustveno nestabilnostjo bolj mirni, sproščeni in samozavestni.

Nagnjenost k strinjanju odraža human vidik posameznika, ki se kaže kot dobrosrčen, vljuden, zaupljiv, mehkega srca in sodelovalen (Barrick & Mount, 1991). Digman (1990) pa pravi, da opisuje velikih pet osebnosti, organizacijsko pravičnost in čustveno podporo na eni strani, na drugi pa sovražnost, ljubosumje in brezbržnost do drugih. Larson in Sachau (2008) menita, da so posamezniki, ki so ocenjeni nizko po navedeni dimenziji, manipulativni, sumljivi in sebični. Zaposleni, ki so ocenjeni z višjo nagnjenostjo k strinjanju, so za razliko od tistih, ki imajo manjšo nagnjenost k strinjanju, manj občutljivi na nepravilnost.

Odprtost za izkušnje je po McCrajevih (1996) besedah povezana z znanstveno in umetniško ustvarjalnostjo, divergentnim mišljenjem in s političnim liberalizmom. V središču dimenzije odprtosti za izkušnje so odprtost do čustev, pripravljenost prepustiti se domišljiji, prilagodljivost mišljenja in ne nazadnje tudi nove ideje (Digman, 1990). Posamezniki, ki so ocenjeni visoko z dano dimenzijo, so kreativni, radovedni, iznajdljivi, medtem ko so ljudje z nizko ocenjeno odprtostjo za izkušnje konvencionalni, neanalitični in prednost pripišejo rutini (Larson & Sachau, 2008).

Vestnost: Larson in Sachau (2008) menita, da lahko posameznike, ki so ocenjeni nizko po vestnosti, opredelimo kot impulzivne in nepredvidljive, medtem ko lahko tiste, ki so ocenjeni višje, splošno opredelimo kot zelo delavne in zanesljive. Napovedala sta, da so tisti posamezniki, ki so bolj vestni, manj občutljivi na nepravilnost in obratno. R. M. Liebert in L. L. Liebert (1998) pa pravita še, da so vestni ljudje poleg energičnosti in ambicioznosti tudi vztrajni, kar se velikokrat kaže skozi prevzemanje odgovornosti.

5.3.2 Demografske značilnosti

Ker me zanima, ali na OCB poleg pravičnosti nagajevanja vplivajo tudi demografske lastnosti posameznikov, in sicer njihov spol in starost, kot moderatorja oziroma kontrolni spremenljivki uporabim tudi demografski lastnosti spol in starost.

Jafari in Bidarian (2012) sta v svoji raziskavi proučevala tudi, kako demografske spremenljivke vplivajo na OCB, in sicer sta se osredotočila na spol, starost, stopnjo izobrazbe in delovne izkušnje. Njuni rezultati so pokazali, da starost in stopnja izobrazbe nista povezana z OCB-jem. Prav tako tudi spol ni povezan z OCB-jem, medtem ko so njuni rezultati pokazali, da so delovne izkušnje povezane z OCB-jem, in sicer daljše kot so delovne izkušnje v organizaciji, v večji meri se pokaže OCB. Jafari in Bidarian (2012) pravita, da se njuni rezultati, da med starostjo in OCB-jem ter stopnjo izobrazbe in OCB-

jem ni povezave, skladajo z rezultati raziskave avtorjev Nielsen, Bachrach, Halfhill in Sundstrom (2009).

Lv et al. (2012) pa pravijo, da je starost pozitivno povezana z elementoma OCB-ja – vestnostjo in državljsko vrlino; medtem ko pravijo, da je spol pozitivno povezan z altruizmom (OCB).

5.4 Analiza podatkov

Pridobljene anketne podatke sem analizirala s pomočjo statističnega programa IBM SPSS Statistics 20, s katerim sem preverila postavljene hipoteze. Za preverbo danih hipotez sem se uporabila linearno regresijo, ki je namenjena enostavni in multipli linearni regresijski analizi (Rovan & Turk, 2008), s katero sem preverila povezanost med odvisno in neodvisno/-imi spremenljivko/-kami.

Ko proučujemo linearno odvisnost ene odvisne spremenljivke od ene neodvisne spremenljivke, Rovani in Turk (2008) pravita, da govorimo o enostavni linearni regresiji. O multipli regresijski analizi pa govorimo, kot definira Malhotra (1996), ko o navedeni regresiji govorimo kot o statistični tehniki, ki vključuje in hkrati razvija matematično razmerje med eno odvisno spremenljivko in dvema ali več neodvisnimi spremenljivkami.

V raziskavi sem uporabila multiplo regresijsko analizo, kjer sem predhodno s kontrolnimi spremenljivkami, in sicer demografskimi značilnostmi in velikimi petimi osebnostnimi dimenzijami, ugotovila, ali te vplivajo na OCB ali ne. Naknadno sem v model vključila še organizacijsko pravičnost nagrajevanja, saj sem tako ugotovila in s hipotezo 1 preverila, ali pravičnost nagrajevanja vpliva na OCB ali ne. Ker sem hotela ugotoviti tudi, kako vsaka izmed organizacijske pravičnosti nagrajevanja vpliva na OCB, sem v model dodala še štiri komponente organizacijske pravičnosti nagrajevanja in analizirala zvezo med eno odvisno in štirimi neodvisnimi spremenljivkami.

Za vključevanje neodvisnih spremenljivk v regresijski model sem med neposredno (angl. *Enter*) in stopenjsko (angl. *Stepwise*) izbrala neposredno metodo, za katero je značilno, da vse neodvisne spremenljivke v model vključimo naenkrat in ne postopoma, kot je to značilno za stopenjsko metodo.

Pri multipli regresijski analizi sem za povezanost med spremenljivkama pogledala parcialni korelacijski koeficient, s katerim sem ugotovila smer in moč povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko ob izločitvi vseh preostalih v model vključenih neodvisnih spremenljivk.

Za preverbo hipotez sem v računalniškem izpisu programa SPSS prek t-preizkusa zavrnila (ali ne) ničelno hipotezo glede na izpisano vrednost stopnje značilnosti, označeno s P oziroma Sig. (angl. *Significant*). Pri tem sem morala biti pozorna na to, da sem hipoteze postavila kot enostranski preizkus, zato sem morala dane vrednosti stopnje značilnosti v računalniškem izpisu programa SPSS deliti z dve, da sem dobila vrednost P, ki sem jo potrebovala za preverbo postavljenih hipotez. Če je stopnja značilnosti $\alpha > 0,05$, razlika ni značilna in ničelne hipoteze ne zavrnemo. Če pa je $\alpha < 0,05$, je razlika značilna in ničelno hipotezo zavrnemo ter sprejmemo alternativno hipotezo.

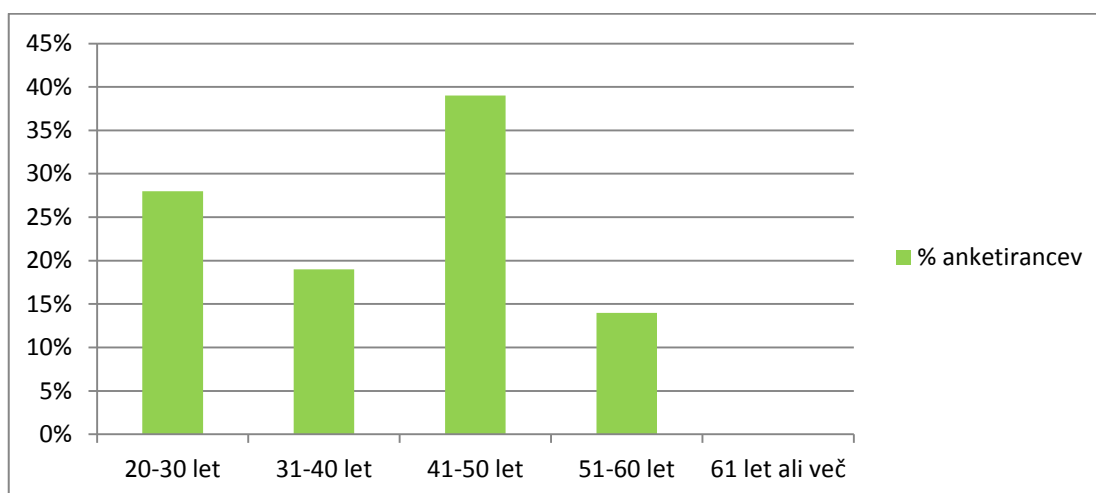
6 REZULTATI

6.1 Osnovne opisne značilnosti vzorca

V analizo so zajeti 103 posamezniki, ki so rešili anketni vprašalnik. Anketni vprašalnik je rešilo 34 % moških in 66 % žensk oziroma približno ena tretjina moških in dve tretjini žensk. Glede na starostno skupino je v proučevanem vzorcu zajetih največ anketirancev v starostni skupini med 41. in 50. letom, in sicer 39 %, medtem ko nobeden od anketirancev ni uvrščen v starostno skupino 61 let in več. V starostno skupino od 20 do 30 let je uvrščenih 28 % anketiranih, v skupino od 31 do 40 let 19 % in od 51 do 60 let 14 %, kar je prikazano na Sliki 6.

Iz navedenega izhaja, da je skoraj tretjina »delovno sposobnih« anketirancev mladih do 30. leta starosti, medtem ko je dobra tretjina oziroma večina anketirancev v starostni skupini od 41. do 50. leta starosti. Vmesni starostni stopnji delovno sposobnih anketirancev, ki so delovno aktivni že približno 10 let, in tistih, ki imajo še približno 10 let do upokojitve, pa sta v manjšini, saj ti starostni skupini skupaj predstavljata preostalo tretjino anketirancev.

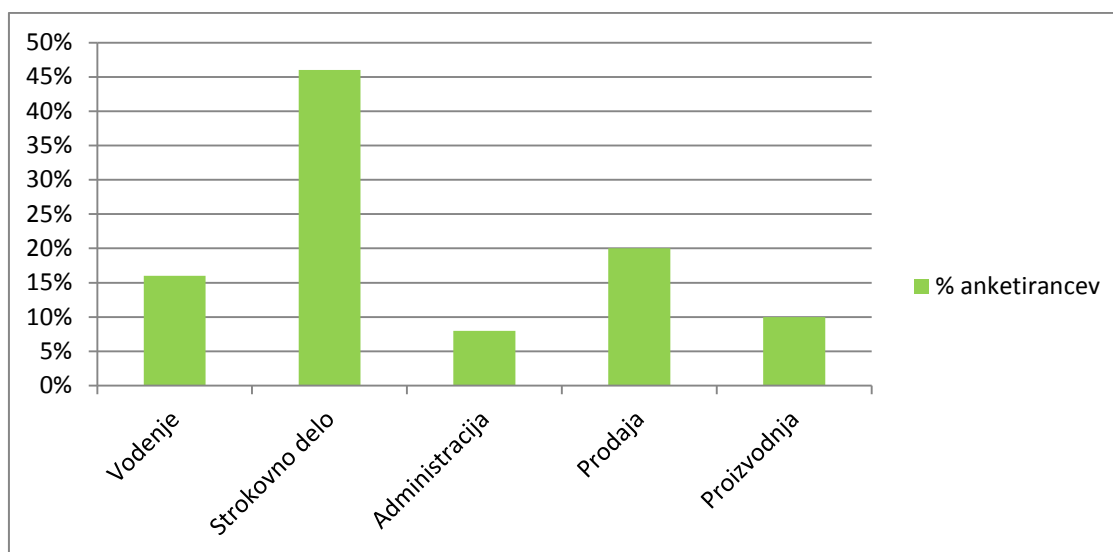
Slika 6: Struktura anketirancev glede na starostno skupino



Kot prikazuje Slika 7, je po dobljenih rezultatih največ anketirancev takih, ki v organizaciji opravljajo strokovno delo, in sicer 46 %. Sledi 20 % delež anketirancev, ki delajo v prodaji, 16 % delež anketirancev, ki opravljajo delo vodij, ter 10 % delež proizvodnih delavcev. Najmanjši delež (8 %) anketiranih opravlja delo v administraciji.

Iz Slike 7 je razvidno, da anketiranci v večini opravljajo vrsto del, ki so po hierarhiji razvrščena v zgornji del, saj je najnižja vrsta dela, ki jo opravljajo, proizvodnja, medtem ko vodenje predstavlja najvišje razvrščeno delo.

Slika 7: Struktura anketirancev glede na vrsto dela, ki ga opravljajo



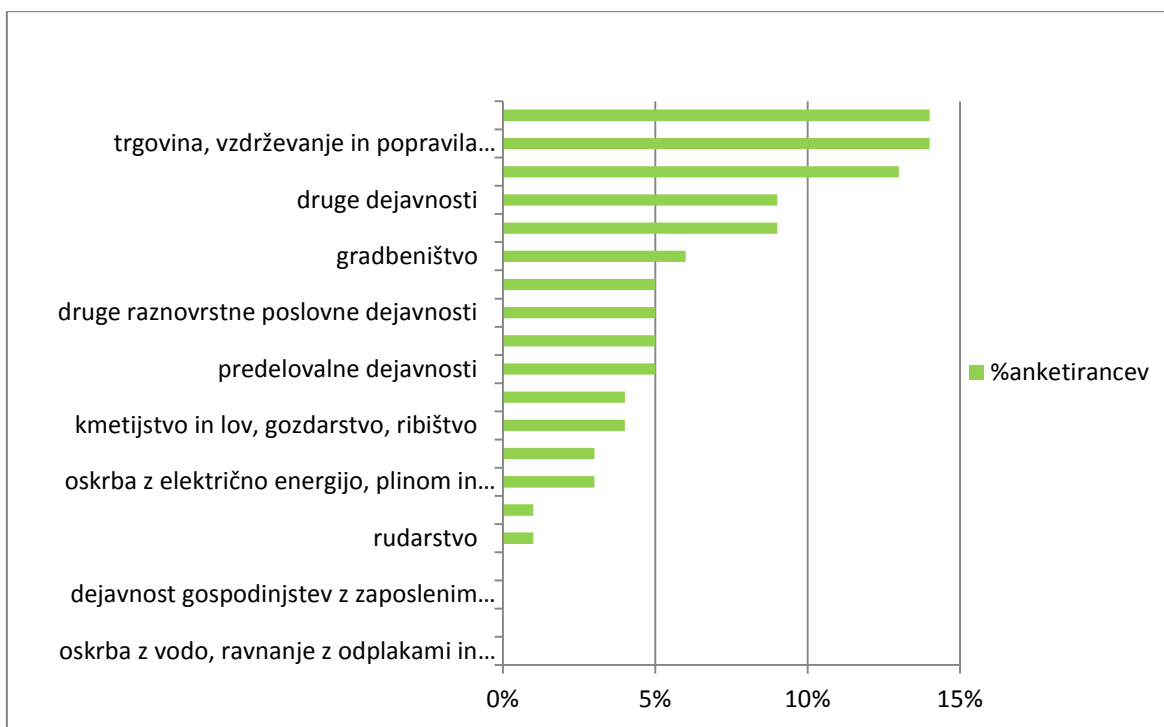
Anketiranci so glede na velikost organizacij zaposleni v različno velikih organizacijah. Vzorec anketirancev v magistrskem delu predstavlja približno enakomerno razporeditev glede na velikost organizacij. Največ zaposlenih (38 %) je uvrščenih v srednje organizacije (od 50 do 250 zaposlenih), sledijo majhne organizacije (do 50 zaposlenih) s 34 % in nazadnje 28 % zaposlenih, ki so uvrščeni v velike organizacije (nad 250 zaposlenih).

Slika 8 podrobneje prikazuje klasifikacijo dejavnosti organizacij, kjer so zaposleni anketiranci. Klasifikacija dejavnosti je povzeta po standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) Statističnega urada Republike Slovenije – Klasje iz leta 2008.

Iz Slike 8 je razvidno, da je največ anketirancev (14 %) zaposlenih v finančnih in zavarovalniških dejavnostih, prav tako pa tudi v dejavnostih: trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil, sledijo strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti s 13 %, informacijske in komunikacijske dejavnosti ter druge dejavnosti s posameznima deležema 9 % in gradbeništvo s 6 %. 20 % anketirancev je zaposlenih v naslednjih štirih klasifikacijah dejavnosti: predelovalne dejavnosti, promet in skladiščenje, izobraževanje ter druge raznovrstne in poslovne dejavnosti (vsaka s 5 % deležem). V vzorcu je zajet tudi

4 % delež anketirancev, ki so zaposleni v organizaciji glede na posamezno klasifikacijo dejavnosti: kmetijstvo in lov, gozdarstvo in ribištvo ter zdravstvo in socialno varstvo, sledi gostinstvo s 3 % deležem zaposlenih ter najmanjši delež zaposlenih (1 %) v dejavnosti rudarstvo ter kulturnih, razvedrilnih in rekreacijskih dejavnostih.

Slika 8: Delež zaposlenih v organizacijah glede na posamezno klasifikacijo dejavnosti

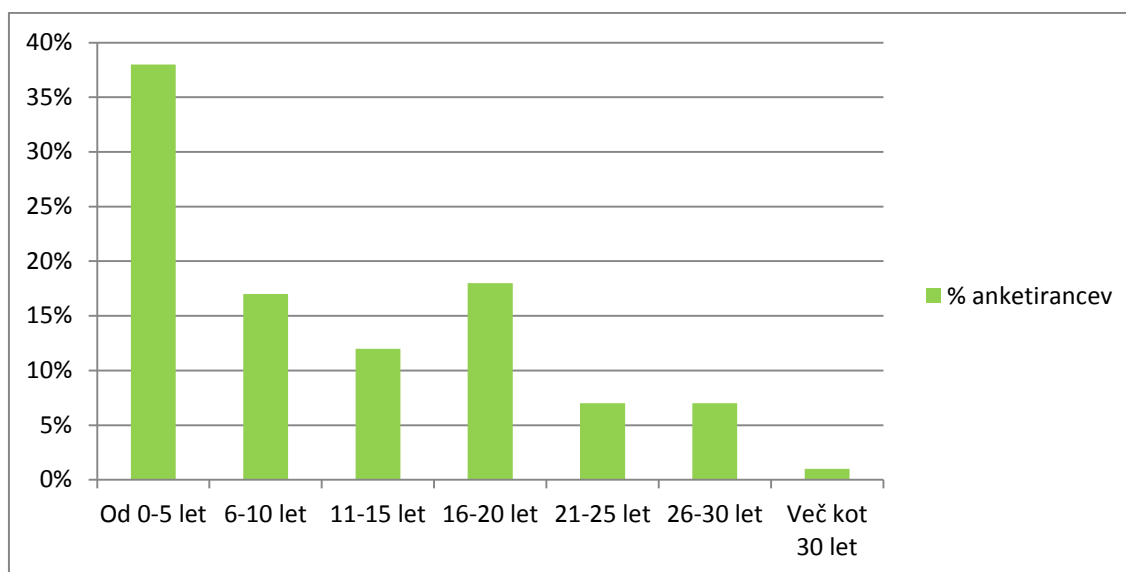


Slika 9 prikazuje, da je največ anketirancev (38 %) takšnih, ki so v organizaciji zaposleni od 0 do 5 let. Bolj natančno je znotraj teh 5 let delovne dobe največ anketirancev, ki so v organizaciji zaposleni 1 leto (9 %), sledijo anketiranci z delovno dobo 2 in 3 let (posamezni delež je 8 %), anketiranci z delovno dobo 5 let (6 %) in anketiranci z delovno dobo 4 let (5 %). 1 % anketirancev pa je tudi takšnih, ki v organizaciji še niso zaposleni eno leto. Znatno manjši je delež anketirancev (18 %), ki so v organizaciji zaposleni od 16 do 20 let. Ta delež se razdeli na delovno dobo 18 in 20 let (posamezni delež je 5 %), sledi 16 let (4 %), 19 let (3 %) in 17 let (1 %) delovne dobe v organizaciji. Z 1 odstotno točko manj sledijo zaposleni, katerih delovna doba v organizaciji je od 6 do 10 let. Znotraj te delovne dobe je največ anketirancev z delovno dobo v organizaciji 7 let (5 %), sledijo anketiranci s 6-letno delovno dobo (4 %), z 9- in 10-letno (s posameznima deležema 3 %) ter anketiranci z 8-letno delovno dobo (1 %).

Te tri skupine delovnih dob zaposlenih v organizaciji skupaj predstavljajo 73 %. Ostalih 27 % pa se porazdeli tako: 12 % zaposlenih z delovno dobo v organizaciji od 11 do 15 let, 7 % od 21 do 25 let in prav tako 7 % od 26 do 30 let. 1 % zaposlenih pa je takšen, ki imajo 31-letno delovno dobo v organizaciji, v kateri so zaposleni, torej se uvrstijo v skupino

30 let in več. Z delovno dobo v organizaciji od 11 do 15 let je največ anketirancev (5 %) s 15-letno delovno dobo, sledijo anketiranci z 11-letno (4 %) in nazadnje 11-, 13- in 14-letno delovno dobo v organizaciji (s posameznimi deleži 1 %). V skupini z delovno dobo anketirancev v organizaciji od 21 do 25 let je 5 % anketirancev s 25-letno dobo, medtem ko je z 21- in 24-letno delovno dobo 1 % s posameznima deležema. Nenazadnje pa je v skupini z delovno dobo od 26 do 30 let največ anketirancev (4 %) s 30-letno delovno dobo v organizaciji, medtem ko posamezni delež s 26-, 27- in 28-letno delovno dobo v organizaciji znaša 1 %.

Slika 9: Delež zaposlenih glede na delovno dobo v organizaciji



6.1.1 Velikih pet osebnostnih dimenzij

Kot že omenjeno, sem poleg zgoraj navedenih opisnih značilnosti vzorca oziroma demografskih značilnosti, bolj natančneje spola in starosti, za kontrolno spremenljivko uporabila tudi velikih pet osebnostnih lastnosti. Rezultate oziroma odgovore anketirancev prikažem v Tabelah 2, 3, 4, 5 in 6. Vsaka tabela prikazuje eno osebnostno dimenzijo, znotraj njih pa so prek treh parov lastnosti prikazani rezultati.

Tabela 2: Ekstravertiranost v %

	1	2	3	4	5	6	7		Povp.	Stand. odklon
Pasiven	1	1	3	11	19	43	22	Aktiven	5,61	1,21
Zadržan	0	5	5	31	23	28	9	Živahen	4,89	1,26
Podredljiv	1	9	18	43	19	6	5	Dominanten	4,07	1,24

Iz Tabele 2 je razvidno, da je večina vprašanih pri paru lastnosti pasiven-aktiven in paru zadržan-živahen obkrožila številko 6, s katero so svojo osebnost označili kot živahno, aktivno, torej ekstravertirano, medtem ko je pri paru lastnosti podredljiv-dominanten večina obkrožila srednjo vrednost, kar pomeni, da jih obe lastnosti dobro opisujeta. Gledano v celoti z vidika treh parov lastnosti in povprečja odgovorov, vidim, da je srednja vrednost presežena in se z navedenimi lastnostmi nagiba k ekstravertiranosti kot osebnosti anketirancev.

Tabela 3: Nagnjenost k strinjanju v %

	1	2	3	4	5	6	7		Povp.	Stand. odklon
Neprijeten	3	0	0	11	20	48	19	Prijeten	5,64	1,16
Kritičen	6	3	16	38	16	15	5	Prizanesljiv	4,22	1,43
Sumničav	3	3	8	28	29	18	14	Zaupljiv	4,85	1,39

Anketiranci so pri ocenjevanju svoje osebnosti v povprečju navedli, da so prijetni, prizanesljivi in zaupljivi, s čimer so se pokazali kot humani. S tem so pokazali tudi svojo nagnjenost k strinjanju kot eno izmed petih osebnostnih dimenzij. Glede na par lastnosti se večina odgovorov sicer razlikuje, saj je pri paru neprijeten-prijeten večina (skoraj polovica, 48 %) obkrožila številko 6, medtem ko je pri paru sumničav-zaupljiv večina anketirancev obkrožila centralno vrednost. Pri danem paru moram v tabeli tudi pogledati, v kolikšni meri sta zastopani številki 3 in 5, pri čemer vidim, da je številka 5 zastopana samo z 1 odstotno točko manj kot srednja vrednost, medtem ko je vrednost 3 zastopana v majhni meri. Vidi se, da bolj kot se niža vrednost navedenega para oziroma bolj ko se bliža lastnost sumničav, manjša je zastopanost sumničavosti pri ljudeh (Tabela 3).

Tabela 4: Vestnost v %

	1	2	3	4	5	6	7		Povp.	Stand. odklon
Nezanesljiv	1	0	0	9	9	33	49	Zanesljiv	6,16	1,10
Neorganiziran	1	0	1	13	18	38	30	Organiziran	5,77	1,17
Len	1	1	3	5	20	40	30	Zelo delaven	5,81	1,19

Tabela 4 v povprečju prikazuje najvišje ovrednoteno osebnost izmed vseh petih osebnostnih dimenzij, saj doseže v povprečju ocenjene vrednosti osebnosti blizu in celo nad vrednostjo 6. Če pogledam večino odgovorov anketirancev, glede na pare lastnosti, ti navajajo vrednosti 6 ali 7, medtem ko vrednosti 1, 2 in 3 dosega manjšina odgovorov (0–3 %). Najboljši par lastnosti, ki opisuje osebnost anketirancev, je par nezanesljiv-zanesljiv, kjer je skoraj polovica anketirancev (49 %) glede na lastnost zanesljiv odgovorila z najvišjo vrednostjo 7. Prav tako pa je navedeni par v povprečju s strani

anketirancev tudi najboljše ocenjen, saj v povprečju preseže vrednost 6. Splošno gledano, so anketiranci zelo delavni, organizirani in zanesljivi, zato lahko rečem, da je lastnost vestnost kot osebnostna dimenzija pri njih dobro ukoreninjena.

Tabela 5: Čustvena nestabilnost v %

	1	2	3	4	5	6	7		Povp.	Stan. odklon
Anksiozen	1	1	4	15	24	39	16	Čustveno stabilen	5,40	1,23
Negotov	1	1	4	18	24	39	13	Samozavesten	5,30	1,21
Napet	1	3	8	29	24	34	3	Miren	4,82	1,12

Tabela 5 prikazuje odgovore glede osebnostne dimenzije čustvene (ne)stabilnosti. Iz tabele razberemo, da je večina anketirancev navedeno dimenzijo ocenila s 6. Če pogledam povprečje odgovorov glede lastno ocenjene osebnosti, vidim, da se to nahaja blizu vrednosti 5 oziroma nad njo. Njihovo osebnost lahko tako opredelim kot čustveno stabilno, samozavestno in mirno, medtem ko lahko za zelo malo anketirancev rečem, da se nahajajo na nasprotnem polu.

Tabela 6: Odprtost za izkušnje v %

	1	2	3	4	5	6	7		Povp.	Stand. odklon
Zaprto vase	0	6	3	25	19	31	16	Odprt navzven	5,15	1,37
Neveden	1	0	1	18	23	39	19	Razgledan	5,51	1,15
Neustvarjalen	1	0	3	14	24	40	18	Ustvarjalen	5,51	1,15

Anketiranci so odprtost za izkušnje v povprečju ocenili kot drugo najboljšo osebnost, ki jih najbolj opisuje, izmed petih osebnostnih dimenzij. Izmed parov lastnosti je tako večina s številko 6 ocenila svojo osebnost prek pridevnikov, kot so razgledan, ustvarjalen in odprt navzven, medtem ko jo je le manjšina ocenila s pridevniki na drugem polu. Če povzamem, lahko rečem, da anketirance v proučevanem vzorcu znotraj petfaktorskega modela osebnostnih dimenzij odlikujejo lastnosti in vrline, ki so v današnjem organizacijskem okolju pomembne za delovanje in sodelovanje z ostalimi sodelavci ter za odličnost.

6.1.2 Zaznavanje organizacijske pravičnosti

Pri vsebinskem delu vprašalnika je največ anketirancev, in sicer 40 %, odgovorilo, da se jim zdi sistem nagrajevanja v njihovi organizaciji pretežno pravičen, sledi 21 % anketirancev, ki se jim zdi sistem nagrajevanja v organizaciji malo pravičen. Sistem nagrajevanja v organizaciji je 16 % anketirancev označilo kot malo nepravičen in 11 % kot

pretežno nepravičen. Kot zelo pravičen sistem nagrajevanja v organizaciji ga je označilo 8 % anketirancev, medtem ko so 3 % anketirancev odgovorili, da je zelo nepravičen. V splošnem lahko rečem, da so anketiranci zadovoljni s sistemom nagrajevanja v njihovi organizaciji z vidika pravičnosti nagrajevanja, saj ga večina anketiranih smatra kot pretežno pravičnega, 8 % pa kot zelo pravičnega. Iz tega je razvidno, da je skoraj polovica vprašanih (48 %) na šeststopenjski Likertovi lestvici odgovorila z vrednostma 5 ali 6 kot najvišjima vrednostma z vidika pravičnosti. Kot najpomembnejše pa prav tako tabelarično in opisno prikažem rezultate svojega vzorca glede na zaznavanje organizacijske pravičnosti s strani anketiranih. Tabele 7, 8, 9 in 10 predstavljajo štiri komponente organizacijske pravičnosti in prikazujejo deleže odgovorov anketirancev oziroma njihovo dožemanje in zaznavo organizacijske pravičnosti nagrajevanja glede na vsako izmed komponent.

Tabela 7: Proceduralna pravičnost v %

	V zelo majhni meri (1)	V majhni meri (2)	Srednje (3)	V veliki meri (4)	V zelo veliki meri (5)	Povprečje	Stand. odklon
Ste v času postopka nagrajevanja sposobni izraziti svoje občutke in poglede?	18	21	28	25	8	2,83	1,22
Lahko vplivate na končni izid postopka nagrajevanja?	36	24	15	16	10	2,40	1,38
Je ta postopek nagrajevanja dosledno uporabljen?	11	20	31	27	10	3,04	1,16
Je ta postopek nagrajevanja brez predsodkov?	12	19	27	29	13	3,12	1,23
Ali ta postopek nagrajevanja temelji na podlagi natančnih informacij?	12	13	33	28	13	3,17	1,19
Se lahko pritožite na končni izid postopka nagrajevanja?	41	22	9	17	11	2,34	1,44
Ali ta postopek nagrajevanja upošteva etične in moralne standarde?	9	22	31	30	9	3,08	1,12

Tabela 7 prikazuje odgovore anketirancev glede pravičnosti postopka nagrajevanja, ki ga uporabljajo v njihovih organizacijah. Anketiranci so v povprečju v majhni meri sposobni v času postopka nagrajevanja izraziti svoje občutke in poglede; se lahko v majhni meri pritožijo na končni izid postopka nagrajevanja in vplivajo na končni izid postopka nagrajevanja. Odgovorili so, da je postopek nagrajevanja v srednji meri dosledno uporabljen, brez predsodkov, temelji na natančnih informacijah in upošteva etične in moralne informacije

Tabela 8: Distributivna pravičnost v %

	V zelo majhni meri (1)	V majhni meri (2)	Srednje (3)	V veliki meri (4)	V zelo veliki meri (5)	Povprečje	Stand. odklon
Ali nagrada odraža prizadevanja, ki ste jih vložili v delo?	5	23	22	34	16	3,34	1,14
Je nagrada primerna glede na delo, ki ste ga opravili?	11	20	33	30	6	2,99	1,09
Nagrada odraža tisto, kar ste prispevali k organizaciji?	10	22	30	25	13	3,08	1,18
Je nagrada upravičena glede na vašo uspešnost pri delu?	8	11	20	40	21	3,54	1,18
Ste pravično nagrajeni v primerjavi s sodelavci na enakem položaju?	13	15	15	43	15	3,32	1,26

Sledijo sklopi vprašanj, ki se nanašajo na nagrade, ki so rezultat dela zaposlenih oziroma anketirancev v njihovih organizacijah, ter odgovori anketirancev, ki so prikazani v Tabeli 8.

Anketiranci so odgovorili, da nagrada v povprečju srednje odraža prizadevanja, ki so jih vložili v delo, in tisto, kar so prispevali k organizaciji, je primerna glede na delo, ki so ga opravili, in je upravičena glede na njihovo uspešnost pri delu. V povprečju so srednje pravično tudi nagrajeni v primerjavi s sodelavci na enakem položaju. Iz Tabele 8 je tako razvidno, da nagrade kot posledica njihovega dela niso izražene kot zelo pravične ali zelo

nepravične, tudi ne kot pravične in nepravične, ampak nekje v sredini med pravičnimi in nepravičnimi. Lahko bi rekla, da anketiranci nagrade zaznavajo kot malo pravične in malo nepravične.

Tabela 9: Medosebna pravičnost v %

	V zelo majhni meri (1)	V majhni meri (2)	Srednje (3)	V veliki meri (4)	V zelo veliki meri (5)	Povprečje	Stand. odklon
Vas obravnava na vljuden način?	1	4	14	54	27	4,02	0,82
Vas obravnava z dostojanstvom?	1	4	16	56	23	3,96	0,81
Vas obravnava s spoštovanjem?	1	5	14	50	30	4,02	0,87
Se je vzdržal/-a neprimernih pripomb ali komentarjev?	4	5	23	41	27	3,83	1,01

Anketiranci so medosebno pravičnost ocenili kot najboljšo oziroma najbolj pravično znotraj organizacijske pravičnosti, saj so v povprečju s strani njihovega neposrednega vodje obravnavani v veliki meri (Tabela 9). Neposredni vodja jih tako v povprečju v veliki meri obravnava na vljuden način, z dostojanstvom in spoštovanjem ter se vzdrži neprimernih pripomb in komentarjev. Več kot polovica vseh anketirancev, zajetih v vzorec, se tako v veliki meri strinja, da jih neposredni vodja obravnava vljudno, jih spoštuje ter ji obravnava z dostojanstvom, medtem ko se jih približno ena tretjina s tem strinja v zelo veliki meri. Znotraj navedene pravičnosti vidimo majhno odstopanje glede neprimernih pripomb ali komentarjev s strani neposrednega vodje v smislu, da se jih vodje včasih tudi ne vzdržijo in tako izrečejo kakšno neprimerno pripombo, kljub temu tako meni le manjšina, torej 9 % anketiranih.

Pri tem moram poudariti da sta tabeli Medosebna pravičnost in Informacijska pravičnost v vprašalniku združeni v eno tabelo, medtem ko ju v magistrskem delu ločim v dve tabeli zaradi boljše preglednosti analize vsebinskih sklopov.

Anketiranci so s svojimi odgovori na vprašanja glede informacijske pravičnosti izrazili, da se jim ta v povprečju zdi pravična takoj po medosebni pravičnosti. V povprečju so tako v srednji meri deležni temeljitih in razumljivih pojasnil o postopku nagrajevanja, pravočasnega posredovanja podatkov o postopku nagrajevanja in iskrene komunikacije ter po potrebi prilagojene komunikacije posebnim potrebam s strani neposrednega vodje (Tabela 10).

Tabela 10: Informacijska pravičnost v %

	V zelo majhni meri (1)	V majhni meri (2)	Srednje (3)	V veliki meri (4)	V zelo veliki meri (5)	Povprečje	Stand. odklon
Je iskren/-a v komunikaciji z vami?	1	11	26	41	21	3,69	0,97
Je temeljito pojasnil/-a postopek nagrajevanja?	9	17	27	27	20	3,32	1,22
So njegova/njena pojasnila postopku nagrajevanja razumljiva?	4	15	26	33	22	3,56	1,11
Je pravočasno posredoval/-a podatke o postopku nagrajevanja?	6	14	28	37	15	3,41	1,09
Se mu/ji je zdelo potrebno, da komunikacijo prilagodi posameznikovim posebnim potrebam?	9	14	27	33	17	3,37	1,18

Na podlagi analize rezultatov o dojetanju pravičnosti nagrajevanja v organizaciji s strani anketiranih lahko povzamem, da je to v povprečju srednje pravično, saj glede pravičnosti postopka nagrajevanja, pravičnosti nagrad kot rezultata dela anketirancev in obravnave s strani neposrednega vodja ter informacij, pojasnil, razlag postopkov odločanja z njegove strani izstopa samo mera obravnave s strani neposrednega vodje, ki je pravična v veliki meri. Rečem lahko, da v povprečju kot bolj pravična izstopa medosebna pravičnost nagrajevanja, medtem ko so ostale, prodecuralna, distributivna in informacijska pravičnost nagrajevanja s strani anketirancev približno enako zaznane z vidika pravičnosti. Kot rečeno so zaznane kot srednje pravične.

Dodajam pa še, da če na odgovore gledam z vidika vsake izmed organizacijskih pravičnosti, vidim, da so se anketiranci v večini odločili za odgovor »v veliki meri«, ki je posledično tudi modus odgovorov na Likertovi lestvici od 1 do 5.

6.1.3 Državljsko vedenje v organizaciji

Tabela 11: Vestnost v %

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Povprečje	Stand. odklon
Na delu sem prisoten več, kot predpisuje delovni čas.	1	6	24	29	39	3,99	1,00
Ne vzamem si dodatnih odmorov.	0	6	30	37	27	3,84	0,90
Pravila in predpise organizacije upoštevam tudi takrat, ko nihče ne nadzira.	0	0	10	42	48	4,38	0,67
Sem eden najbolj vestnih zaposlenih.	0	0	28	52	20	3,92	0,70
Verjamem v pošteno plačilo za dobro opravljeno delo.	1	13	27	37	23	3,67	1,01

Tabela 11 prikazuje vedenje anketirancev v organizaciji, kjer delajo. Rezultati kažejo, da se anketiranci v povprečju strinjajo s trditvama, da so na delu prisotni več, kot predpisuje delovni čas, in da upoštevajo pravila in predpise organizacije, tudi ko jih nihče ne nadzira. Anketiranci se s tem, da si ne vzamejo dodatnih odmorov, da so nekateri izmed najbolj vestnih zaposlenih in da verjamejo v pošteno plačilo za dobro opravljeno delo, v povprečju niti ne strinjajo niti strinjajo.

V splošnem lahko rečem, da se v povprečju vedejo v skladu z zahtevami organizacije oziroma v nekaterih dejanjih s svojimi vedenji presežejo mejo pričakovanega v smislu vestnosti.

Tabela 12: Državljska vrlina v %

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Povprečje	Stand. odklon
Udeležujem se sestankov, ki niso obvezni, toda so pomembni.	3	9	23	49	16	3,68	0,94
Udeležujem se nalog oziroma aktivnosti, ki niso potrebne, ampak pomagajo podobi organizacije.	3	4	20	49	24	3,89	0,91
Imam najnovejše informacije o spremembah v organizaciji.	3	22	32	30	14	3,32	1,05
Berem objave v zvezi z organizacijo.	3	4	24	49	20	3,81	0,89

Glede na modus podanih odgovorov lahko rečem, da skoraj polovica vseh anketirancev s svojim vedenjem dokaj odgovorno skrbi za podobo svoje organizacije, saj se z navedenimi trditvami strinjajo. Glede na modus odgovorov izstopa samo trditev glede najnovejših informacij o spremembah v njihovi organizaciji, kar pa ni odvisno samo od vedenja anketirancev, ampak tudi od vedenja njihovih vodij in pretoka informacij od zgoraj navzdol. V povprečju lahko rečem, da se anketiranci niti ne strinjajo niti strinjajo s tem, da se udeležujejo sestankov, ki niso obvezni, toda so pomembni, se udeležujejo nalog oziroma aktivnosti, ki niso potrebne, a pomagajo podobi organizacije, berejo objave v zvezi z organizacijo in imajo najnovejše informacije o spremembah v njihovi organizaciji. Rezultati so podani v Tabeli 12.

Rezultati v Tabeli 12 kažejo, da anketiranci pokažejo skrb in odgovornost do organizacije, s tem ko se udeležujejo sestankov in aktivnosti, ki niso obvezni ampak pomagajo podobi organizacije. Anketiranci se zavedajo različnih stvari, ki se dogajajo v organizaciji. Lahko bi rekla, da so razvili osebne navade v tolikšni meri, da pripomorejo in so pomembne za podobo in uspeh organizacije.

Tabela 13: Športno vedenje v %

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Povprečje	Stand. odklon
Veliko časa porabim za pritoževanje nad nepomembnimi zadevami.	29	46	19	6	0	3,97	0,86
Vedno se raje osredotočim na to, kaj je narobe, kot na to, kaj je prav.	14	32	37	10	6	3,37	1,06
Nagibam se k temu, da »iz muhe delam slona«.	37	44	13	5	1	4,10	0,90
Vedno najdem napako v tem, kar počne organizacija.	10	41	33	13	4	3,41	0,97
Zame velja, da me je treba pri delu občasno spodbujati in opozarjati, da ne »zarjavim«.	30	29	28	10	3	3,75	1,08

Zanimalo me je tudi, v kolikšni meri se anketiranci negativno vedejo, nanašajoč se na pritoževanje nad težavami, oziroma v kolikšni meri je pri njih prisotno športno vedenje, torej, da se izogibajo pritoževanju nad nepomembnimi zadevami. V povprečju lahko rečem, da se anketiranci ne strinjajo s podanimi trditvami – da veliko časa porabijo za pritoževanje nad nepomembnimi zadevami, da se raje osredotočijo na to, kaj je narobe, kot obratno, da se nagibajo k temu, »da iz muhe delajo slona«, da vedno najdejo napako v tem, kar organizacija počne, in da za njih velja, da jih je treba pri delu občasno spodbujati oziroma opozarjati, da ne »zarjavijo«. Rezultati v Tabeli 13 tako kažejo, da je pri anketirancih v organizaciji prisotno pozitivno vedenje, saj se osredotočajo na pomembne zadeve in se izogibajo pritožbam nad nepomembnimi zadevami, s tem pa svojo energijo izkoristijo za delo na delovnih mestih, namesto da bi jo izgubljali za pritoževanje, kar se kaže kot športno vedenje.

Tabela 14: Vljudnost v %

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Povprečje	Stand. odklon
Poskušam preprečiti težave s sodelavci.	0	0	10	54	35	4,25	0,63
Zavedam se, kako moje vedenje vpliva na delo drugih.	0	0	9	57	34	4,25	0,61
Ne zlorabljam pravic drugih.	1	0	9	33	57	4,44	0,76
Poskušam se izogniti težavam s sodelavci.	0	4	6	43	47	4,33	0,76
S svojimi ukrepi poskušam vplivati na sodelavce.	1	3	23	52	22	3,90	0,81

Sledi sklop rezultatov v Tabeli 14, ki se osredotočajo na obzirnost anketirancev do sodelavcev. Zanimalo me je, v kolikšni meri se pokaže vljudnost anketirancev. Modus odgovorov za navedene trditve se nahaja pri vrednosti 4 ali 5, kjer se anketiranci strinjajo oziroma popolnoma strinjajo z danimi trditvami. S 4 izmed 5 trditev se v povprečju strinjajo, in sicer s tem, da poskušajo preprečiti in se izogniti težavam s sodelavci, ne zlorablajo pravic drugih in se hkrati zavedajo, kako njihovo vedenje vpliva na delo drugih, medtem ko se s stališčem, da s svojimi ukrepi poskušajo vplivati na sodelavce, v povprečju niti ne strinjajo niti strinjajo. Približno 90 % anketirancev se strinja oziroma popolnoma strinja s trditvama, da poskušajo preprečiti težave s sodelavci, hkrati pa se jim poskušajo tudi izogniti. V enakem deležu se strinjajo oziroma popolnoma strinjajo, da ne zlorablajo pravic drugih. Iz tega lahko povzamem, da imajo s svojimi sodelavci odnos, ki bolj ali manj temelji na pristnosti, tu in tam pa se pojavijo izjeme kot povsod, kar kažejo tudi manjši deleži v Tabeli 14. Anketiranci so do sodelavcev obzirni in se zavedajo, kako lahko njihovo vedenje in s tem dejanje vpliva na njih oziroma organizacijsko okolje.

Tabela 15: Altruizem v %

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Povprečje	Stand. odklon
Pomagam drugim, ki so bili odsotni (z dela).	0	0	6	57	37	4,30	0,59
Pomagam drugim, ki imajo prevelike delovne obremenitve.	0	0	24	48	28	4,04	0,72
Pomagam pri usmeritvi novih zaposlenih, čeprav to ni potrebno.	0	0	16	56	28	4,11	0,66
Pomagam drugim, ki imajo težave, povezane z delom.	0	0	13	49	38	4,25	0,67
Sem vedno pripravljen/-a nuditi pomoč tistim okoli mene.	0	0	4	44	52	4,48	0,57

Končno pa me je zanimalo, v kolikšni meri je pri njihovem vedenju prisotna prostovoljna pomoč sodelavcem. V povprečju se strinjajo, da pomagajo sodelavcem, ki so bili odsotni z dela, tistim, ki imajo prevelike delovne obremenitve ali težave, povezane z delom, pomagajo pri usmeritvi novih zaposlenih, čeprav se to od njih ne pričakuje, in so vedno pripravljeni nuditi pomoč. Iz Tabele 15 je tudi razvidno, da se približno polovica vseh anketirancev strinja oziroma popolnoma strinja z navedenimi stališči, medtem ko se nihče izmed anketirancev s tem sploh ne strinja, prav tako pa tudi ne strinja. Iz navedenega lahko zaključim, da so anketiranci sodelavcem pripravljeni priskočiti na pomoč, pri čemer se izražata njihova prostovoljna pomoč in nesebičnost vedenja.

Glede na analizo rezultatov državljskega vedenja v organizaciji lahko povzamem, da je OCB nasproti posameznikom nekoliko bolj zastopano v vedenju anketirancev kot pa

nasproti organizaciji. V povprečju so tako vljudnosti in altruizmu, kot dvema izmed vedenj, glede na podane rezultate pripisane najvišje vrednosti. Ostala tri; vestnost, državljansko vedenje in športna vrlina; ki predstavljajo OCBO, pa so kot vedenja malo manj zastopana pri anketirancih. Predvsem je tu v povprečju državljanska vrlina kot ena izmed vedenj, ki se pri vedenju anketirancev ne pojavlja v veliki meri.

6.2 Preverjanje raziskovalnih hipotez

Prva hipoteza se nanaša organizacijsko pravičnost nagrajevanja in OCB, kjer predpostavljam in želim dokazati, da med njima obstaja pozitivna povezava. Po opravljeni raziskavi pa na podlagi vzorčnih podatkov ne morem trditi, da obstaja pozitivna in statistično značilna povezava med organizacijsko pravičnostjo in OCB. Iz navedenega sledi, da ne morem sprejeti hipoteze 1. Slednje je jasno po opravljeni multipli regresiji glede na dano stopnjo značilnosti, P . Stopnja značilnosti znaša 0,189, ker pa imam glede na dano hipotezo enostranski t -preizkus, v računalniškem izpisu SPSS-a pa je navedena vrednost P za dvostranski preizkus (v nadaljevanju P_{dv}), znaša ustrezna vrednost pri enostranskem preizkusu $P_e = 0,095$ ($P_e = P_{dv}/2$; $P_e = 0,189/2$), iz česar razberem, da razlika ni značilna pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$.

S pomočjo multiple regresijske funkcije ugotovim, da parcialni regresijski koeficient za organizacijsko pravičnost nagrajevanja znaša 0,059. To pomeni, da če se organizacijska pravičnost nagrajevanja poveča za eno enoto, se OCB v povprečju poveča za 0,059 enote, pri čemer predpostavljam, da spol, starost in velikih pet osebnostnih dimenzij ostane nespremenjenih. Parcialni korelacijski koeficient znaša 0,159, kar pomeni, da je linearna povezava med organizacijsko pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem pozitivna in šibka ob izločenih vplivih ostalih treh kontrolnih spremenljivk.

Rezultati multiple regresije v statističnem programu SPSS za preverbo hipoteze 1 se nahajajo v Prilogi 3. Rezultati nadaljnjih hipotez 1a, 1b, 1c in 1d pa so s pomočjo programa SPSS prikazani v Prilogi 4.

Pri hipotezi 1a poskušam dokazati, da obstaja pozitivna povezava med proceduralno pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem. Po opravljeni multipli regresiji bi lahko glede na rezultat $P_{dv} = 0,061$ oziroma $P_e = 0,031$ rekla, da v obravnavanem vzorcu obstaja statistično značilna povezava med proceduralno pravičnostjo nagrajevanja kot eno izmed neodvisnih spremenljivk in OCB-jem. Toda vedno moramo pogledati na predznak pri beti, ki nam pove, ali je povezava med spremenljivkama pozitivna ali negativna. V mojem primeru je zaradi negativnega predznaka povezava med proceduralno pravičnostjo in OCB-jem negativna. Posledično ne sprejemem hipoteze 1a, saj na podlagi vzorčnih podatkov ne morem trditi, da obstaja pozitivna in statistično značilna povezava med proceduralno pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem.

Iz multiple regresijske funkcije izhaja, da parcialni regresijski koeficient za proceduralno pravičnost nagrajevanja znaša - 0,110. To pomeni, da če se proceduralna pravičnost nagrajevanja poveča za eno enoto, se OCB v povprečju zmanjša za 0,110 enote, pri čemer predpostavljam, da distributivna, medosebna in informacijska pravičnost nagrajevanja ter kontrolne spremenljivke ostanejo nespremenjene. Parcialni korelacijski koeficient pa znaša - 0,229, kar pomeni, da je linearna povezava med proceduralno pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem negativna in šibka ob izločenih vplivih ostalih treh pojasnjevalnih spremenljivk ter kontrolnih spremenljivk.

S hipotezo 1b preverjam, ali obstaja pozitivna povezava med distributivno pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem. Glede na rezultate multiple regresije $P_{dv} = 0,022$ oziroma $P_e = 0,011$ lahko trdim, da obstaja povezava med pojasnjevalno spremenljivko in OCB-jem. Na podlagi vzorčnih podatkov sprejemam dano hipotezo, saj stopnja značilnosti ne presega vrednosti $\alpha = 0,05$, in s tem sklep, da obstaja pozitivna in statistično značilna povezava med distributivno pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem.

Parcialni regresijski koeficient za distributivno pravičnost nagrajevanja znaša 0,129, kar pomeni, da če se distributivna pravičnost nagrajevanja poveča za eno enoto, proceduralna, informacijska in medosebna pravičnost nagrajevanja ter kontrolne spremenljivke pa se ne spremenijo, se bo OCB v povprečju povečal za 0,129 enote. Parcialni korelacijski koeficient pa znaša 0,280, kar pomeni, da je povezava med distributivno pravičnostjo in OCB-jem pozitivna in šibka ob izločitvi vplivov ostalih treh pojasnjevalnih in kontrolnih spremenljivk.

Nadaljnje s hipotezo 1c preverjam, ali informacijska pravičnost nagrajevanja pozitivno vpliva na OCB ali ne. Po opravljeni regresiji glede na stopnjo značilnosti $P_{dv} = 0,348$ in $P_e = 0,174$ sprejemam sklep, da stopnja značilnosti presega vrednosti $\alpha = 0,05$. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem sprejeti hipoteze 1c, kar pomeni, da ne obstaja povezava med informacijsko pravičnostjo nagrajevanja in odvisno spremenljivko.

Parcialni regresijski koeficient za informacijsko pravičnost nagrajevanja znaša 0,055, kar pomeni, da če se informacijska pravičnost nagrajevanja poveča za eno enoto, se bo OCB v povprečju povečal za 0,055 enote ob predpostavki, da proceduralna, distributivna in medosebna pravičnost nagrajevanja ter kontrolne spremenljivke ostanejo nespremenjene. Parcialni korelacijski koeficient pa znaša 0,116, kar pomeni, da je povezava med navedeno pojasnjevalno spremenljivko in OCB-jem pozitivna in šibka ob izločenih vplivih ostalih treh pojasnjevalnih in kontrolnih spremenljivk.

Tudi zadnjo hipotezo preverim s pomočjo multiple regresije, saj me zanimalo, ali zadnja, medosebna pravičnost nagrajevanja kot ena izmed neodvisnih spremenljivk vpliva na odvisno spremenljivko. Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem sprejeti dane alternativne

hipoteze 1d, saj stopnja značilnosti z rezultatom $P_{dv} = 0,767$ in $P_e = 0,3835$ presega vrednosti oziroma mejo $\alpha = 0,05$. To pomeni, da med medosebno pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem ne obstaja statistično značilna povezava, saj povezava med medosebno pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem ni statistično pomembna.

Pri multipli regresijski funkciji parcialni regresijski koeficient znaša $-0,019$, kar pomeni, da če se medosebna pravičnost nagrajevanja poveča za eno enoto, se OCB v povprečju zmanjša za $0,019$ enote, pri čemer predpostavljam da proceduralna, distributivna in informacijska pravičnost nagrajevanja ter kontrolne spremenljivke ostanejo nespremenjene. Parcialni korelacijski koeficient za medosebno pravičnostjo znaša $-0,073$, kar pomeni, da je povezava med medosebno pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem negativna in zelo šibka ob izločitvi vplivov ostalih treh pojasnjevalnih in kontrolnih spremenljivk.

V Tabelah 16 in 17 so prikazani standardni regresijski koeficienti in statistično značilne povezave pri stopnjah značilnosti $\alpha = 0,05$ in $\alpha = 0,01$. V vsaki tabeli je po modelih prikazano sprotno vključevanje kontrolnih in pojasnjevalnih spremenljivk, saj le tako lahko vidim in primerjam, kako se značilne povezave spremenijo, ko v model vključim dodatne spremenljivke.

V Tabelah 16 in 17 sta v modelu 1 vključeni demografski spremenljivki, torej spol in starost, v modelu 2 so poleg demografskih vključene še velike petosebne dimenzije in nazadnje se v model 3 vključi še organizacijska pravičnost. V Tabeli 17 pa se kot tretje spremenljivke v model 3 vključijo še štiri dimenzije organizacijske pravičnosti, in sicer: proceduralna, distributivna, medosebna in informacijska pravičnost nagrajevanja. Tabela 16 je tako osnova za preverbo hipoteze 1, medtem ko je Tabela 17 osnova za preverbo ostalih podhipotez 1a, 1b, 1c in 1d.

Iz primerjave danih rezultatov v Tabelah 16 in 17 razberem, da je bil spol kot demografska spremenljivka statistično značilen, ko pa v model 2 dodam še velikih pet osebnoštnih dimenzij, je ta postal statistično neznačilen. Ta lastnost se je ohranila tudi ob vključitvi organizacijske pravičnosti nagrajevanja v model 3. Starost je že od vključitve v model 1 statistično neznačilna in se tudi ni spremenila ob vključitvi ostalih spremenljivk.

Med velikimi petimi osebnoštnimi dimenzijami pa sta bili statistično značilni samo čustvena nestabilnost in odprtost za izkušnje ob vključitvi v model 2, kar se ni spremenilo ob vključitvi organizacijske pravičnosti. Ko pa v model 3 vključim 4 komponente organizacijske pravičnosti nagrajevanja, sta poleg čustvene nestabilnosti in odprtosti za izkušnje statistično značilni postali še nagnjenost k strinjanju in vestnost, medtem ko je ekstravertiranost ostala statistično neznačilna vse od vključitve v model dve.

Tabela 16: Standardni regresijski koeficient in stopnja značilnosti demografskih značilnosti, velikih pet osebnostnih dimenzij in organizacijske pravičnosti nagrajevanja

	MODEL 1
Spol:	0,232 *
Starost 1:	-0,12
Starost 2:	0,174
Starost 4:	-0,184
	MODEL 2
Spol	0,153
Starost 2:	0,221 *
Starost 3:	0,147
Starost 4:	-0,060
Ekstravertiranost:	0,052
Nagnjenost k strinjanju:	0,169
Vestnost:	0,142
Čustvena nestabilnost:	-0,301*
Odprtost za izkušnje:	0,463 **
	MODEL 3
Spol:	0,141
Starost 1:	-0,165
Starost 2:	0,096
Starost 4:	-0,170*
Ekstravertiranost:	0,050
Nagnjenost k strinjanju:	0,151
Vestnost:	0,164
Čustvena nestabilnost:	-0,335 **
Odprtost za izkušnje:	0,481 **
Organizacijska pravičnost:	0,131

* $\alpha = 0,05$ in ** $\alpha = 0,01$

Ker so bile osebnostne dimenzije v moji raziskavi vključene kot kontrolne spremenljivke, v nadaljevanju podam nekaj glavnih rezultatov, ki sem jih dobila z multiplo regresijo v SPSS-u.

Parcialni korelacijski koeficient pokaže, da med čustveno nestabilnostjo in OCB-jem obstaja negativna in srednje močna povezava ob predpostavki, da izločim vpliv proceduralne, distributivne, informacijske in medosebne pravičnosti nagrajevanja ter ostalih osebnostnih dimenzij in demografskih spremenljivk, oziroma obstaja negativna in

šibka povezava ob izločitvi organizacijske pravičnosti in osebnostnih dimenzij ter demografskih spremenljivk.

Tabela 17: Standardni regresijski koeficient in stopnja značilnosti demografskih značilnosti, velikih pet osebnostnih dimenzij in komponent organizacijske pravičnosti nagrajevanja

	MODEL 1
Spol:	0,232*
Starost 1:	-0,012
Starost 2:	0,174
Starost 4:	-0,184
	MODEL 2
Spol	0,153
Starost 2:	0,221 *
Starost 3:	0,147
Starost 4:	-0,060
Ekstravertiranost:	0,052
Nagnjenost k strinjanju:	0,169
Vestnost:	0,142
Čustvena nestabilnost:	-0,301 *
Odprtost za izkušnje:	0,463 **
	MODEL 3
Spol:	0,089
Starost 1:	-0,177
Starost 2:	0,144
Starost 4:	-0,151
Ekstravertiranost:	0,099
Nagnjenost k strinjanju:	0,217 *
Vestnost:	0,231 *
Čustvena nestabilnost:	- 0,390 **
Odprtost za izkušnje:	0,500 **
Proceduralna pravičnost:	- 0,312**
Distributivna pravičnost:	0,361 **
Medosebna pravičnost:	- 0,041
Informacijska pravičnost:	0,149

* $\alpha = 0,05$ in ** $\alpha = 0,01$

Navedeni koeficient pokaže, da obstaja pozitivna in srednje močna povezava med odprtostjo za izkušnje in OCB-jem, če izločim vpliv ostalih štirih pojasnjevalnih

spremenljivk in kontrolnih spremenljivk oziroma če izločim vpliv organizacijske pravičnosti ter kontrolnih spremenljivk. Iz stopnje značilnosti za čustveno nestabilnost ($Pe = 0,0075^2$ in $Pe = 0,025^3$) in odprtost za izkušnje ($Pe = 0,0015^2$ in $Pe = 0,001^3$) lahko razberem, da sta navedeni povezavi statistično značilni, medtem ko za vse ostale osebnostne dimenzije; ekstravertiranost, nagnjenost k strinjanju in vestnost; tega ne morem trditi. Parcialni korelacijski koeficient pa v osebnostni dimenziji ekstravertiranost pokaže pozitivno, a zelo šibko povezavo z OCB-jem, v osebnostni dimenziji nagnjenost k strinjanju in osebnostni dimenziji vestnost pa pozitivno in šibko povezavo s OCB-jem, ob predpostavki izločenih vplivov ostalih pojasnjevalnih (tako organizacijske pravičnosti kot štirih vrst organizacijske pravičnosti nagrajevanja) in kontrolnih spremenljivk. Rezultati so prikazani v Prilogah 3 in 4.

7 RAZPRAVA

Glede na ugotovljene rezultate večine avtorjev o vplivu organizacijske pravičnosti nagrajevanja na OCB lahko rečem, da se moj proučevani vzorec ne ujema z njimi, kar je razvidno iz hipoteze 1. Rezultat hipoteze 1 je presenetljiv, saj je stopnja značilnosti večja od vrednosti 0,05, kar še bolj potrjuje nezavrnitev ničelne hipoteze oziroma sprejetje zgoraj podane hipoteze. Presenetljivo pa je tudi to, da je linearna povezanost med organizacijsko pravičnostjo (neodvisno spremenljivko) in OCB-jem (odvisno spremenljivko) sicer pozitivna, a šibka. Iz navedenega parcialnega korelacijskega koeficienta torej lahko povzamem, da percepcija pravičnosti nagrajevanja v analiziranem vzorcu skorajda nima vpliva na vedenje zaposlenih v organizaciji. Rezultati moje analize so torej kontradiktorni zgoraj navedenim raziskavam in dognanjem različnih avtorjev. Po naknadnem branju različnih dognanj avtorjev zasledim, da so tudi Wong, Ngo & Wong (2006) s svojo raziskavo o povezavi med organizacijsko pravičnostjo, zaupanjem in OCB-jem ter razlikovanjem teh med javnimi organizacijami in združenimi organizacijami na Kitajskem prišli do drugačnih rezultatov kot večina avtorjev. Čeprav so dali poudarek na zgoraj navedene povezave predvsem glede primerjave združenih in javnih organizacij, se je, po rezultatih sodeč, pokazalo, da distributivna, proceduralna in interakcijska pravičnost nimajo neposrednega vpliva na OCB tako v vzorcu javnih organizacij kot v vzorcu združenih organizacij. Prav tako so Jackson, Rossi, Hoover & Johnson (2012) ugotovili, da organizacijska pravičnost nima neposrednega vpliva na OCB. Wat in Shaffer (2004) sta v svoji raziskavi ugotovila, da imata proceduralna in distributivna pravičnost statistično značilen vpliv samo na vestnost, medtem ko interakcijska pravičnost vpliva na vse dimenzije OCB-ja, razen na vestnost, na katero ne vpliva. Tukaj se mi zato postavi vprašanje, zakaj je to tako.

² Stopnja značilnosti, ko je v tretji model poleg kontrolnih spremenljivk vključena organizacijska pravičnost nagrajevanja.

³ Stopnja značilnosti, ko so v tretji model poleg kontrolnih spremenljivk vključene štiri komponente organizacijske pravičnosti nagrajevanja.

Glede na navedene raziskave in ugotovitve avtorjev v zvezi s povezanostjo velikih pet osebnostnih dimenzij in OCB-ja, sem zato tudi v svoji raziskavi najprej želela proučiti, kakšna je ta povezanost oziroma ali osebnostne dimenzije vplivajo na OCB. Kot omenjeno, osebnostne dimenzije v svojem modelu uporabim kot kontrolno spremenljivko, prek katere najprej proučim, ali te vplivajo na odvisno spremenljivko, šele nato proučim povezavo med organizacijsko pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem, ki je moj prvotni in glavni cilj. Na osnovi rezultatov, ki sem jih dobila prek programa SPSS, lahko rečem, da nekatere od osebnostnih dimenzij statistično pozitivno vplivajo na OCB, medtem ko druge ne.

Glede na povsem različne navedene ugotovitve raznih avtorjev glede smeri in moči povezave velikih pet osebnostnih dimenzij in OCB-ja ne morem reči, ali so rezultati mojega vzorca skladni z njimi ali ne. Z nekaterimi ugotovitvami se ujemajo, in sicer z raziskavo Elanain (2007) ter Hossam in Elanain (2008), ki ugotavljata, da je odprtost za izkušnje najpomembnejši napovedovalec OCB-ja. Prav tako se ujemajo z rezultati Kumar et al. (2009), ki pravijo, da so štiri izmed velikih pet osebnostnih dimenzij, razen čustvene nestabilnosti, pozitivno povezane z OCB-jem. To sicer v mojem vzorcu drži, a sta statistično značilni le čustvena nestabilnost in odprtost za izkušnje.

Kot je bilo že prikazano v tabelarični obliki, sta ekstravertiranost in nagnjenost k strinjanju v povprečju glede na pet osebnostnih dimenzij najslabše ocenjeni, vendar se pri njiju kljub temu kaže težnja proti določeni strani pola pridevnikov. Iz tega razberem, da so anketiranci aktivni, živahni, družabni in ambiciozni. Pri njih se torej kaže ekstravertiranost in s tem njihova lastna učinkovitost, kot pravi Scott (1996). Anketiranci skozi lastno osebnost kažejo tudi dobrosrčnost, prijetnost, vljudnost in sodelovanje. Ker pa so navedeno dimenzijo svoje osebnosti ocenili dokaj visoko, lahko rečem, da če pri njihovem nagrajevanju občutijo nepravilnost, so na to manj občutljivi, kot pravita Larson in Sachau (2008). Na drugi strani pa sta, kot rečeno, vestnost in odprtost za izkušnje značilnosti, ki sta bili v povprečju najboljše ocenjeni. Anketiranci so tako tudi zelo delavni, organizirani in zanesljivi, vztrajni ter odgovorni. Larson in Sachau (2008) pravita, da so tudi z vidika dimenzije vestnosti, ki je v veliki meri zastopana v njihovi osebnosti, manj občutljivi na nepravilnost. Anketirance prav tako odlikujejo ustvarjalnost, radovednost, razgledanost, iznajdljivost, odprtost čustvom in novim idejam ter samozavest, mirnost in sproščenost – ocenjeni prek osebnostne dimenzije čustvena nestabilnost.

Demografski značilnosti, torej spol in starost, pa uporabim kot drugo kontrolno spremenljivko, s katero prav tako predhodno preverim povezavo med njima in OCB-jem. Glede na pridobljene rezultate s programom SPSS lahko rečem, da je povezava med starostjo in OCB-jem linearna, negativna in šibka, a ni statistično značilna, saj stopnja značilnosti presega vrednost $\alpha = 0,050$, zato ne morem trditi, da obstaja povezava med navedenima spremenljivkama. Prav tako pa v mojem proučevanem vzorcu ne morem trditi, da obstaja povezava med spolom in OCB-jem, in sicer linearna, pozitivna in šibka, kar je

razvidno iz parcialnega korelacijskega koeficienta, saj ni statistično značilna. Za spol niti za starost torej ne morem trditi, da vplivata na OCB. Če rezultate svoje raziskave primerjam z ugotovitvami drugih avtorjev iz poglavja 5.3.2, vidim, da se nekako ujemajo.

Nato za lažje razumevanje dobljenih podatkov pogledam v histogram (angl. *histogram*), ki je predstavljen v Prilogi 4. Z vidika celotne slike diagrama vidim, da je oblika histograma slednja: porazdelitev ima samo en vrh in je približno simetrična, saj sta leva in desna stran histograma približno zrcalni sliki ena druge. V celotni sliki je videti ubežnike, torej lahko rečem, da so prisotna odstopanja od vzorca. Prav tako je iz verjetnostnega grafikona normalne porazdelitve (angl. *normal probability plot*) kot druge grafične tehnike za ocenjevanje (ne)simetrične porazdelitve podatkov razvidno, da je porazdelitev približno simetrična, saj se točke bolj ali manj nahajajo na ali blizu premice, kar je razvidno iz Priloge 4. Navedeni grafični sliki sta obravnavali eno spremenljivko, in sicer odvisno spremenljivko, torej OCB.

Merjenje OCB-ja je zapleteno. V anketi sem tako prek vprašanj izmerila namero zaposlenih za opravljanje določenih tako imenovanih »državljskih vedenj«. Kot mero sem vzela OCB, ki je zajemal vprašanja OCBI in OCBO. Tepper et al. (2004) so v svoji raziskavi dognali, da sta OCBI in OCBO povezani, čeprav predstavljata dva različna merilna pristopa OCB-ja. V svoji anketi sem tako OCBI in OCBO testirala kot en sklop znotraj raziskave, saj nisem videla razloga, da bi ju obravnavala ločeno. Prav tako pa je tudi mera avtorja za OCB določena kot en merilni pristop.

Postavljena hipoteza 1 pokaže celotno sliko vseh organizacijskih pravičnosti pri nagrajevanju in njihov vpliv na OCB. V nadaljevanju je zato najbolje, da pobližje pogledam vsako od podhipotez hipoteze 1, da vidim, zakaj so rezultati takšni, kot so. Če bi testirala samo prvo hipotezo, bi se mi verjetno kmalu postavilo vprašanje, katera od štirih vrst pravičnosti je tista, ki je najboljši napovedovalec OCB-ja in nanj pozitivno vpliva, oziroma kakšna je povezanost vsake izmed njih z OCB-jem. Na navedeno odgovorim v nadaljevanju.

Izmed vseh pravičnosti v zvezi z nagrajevanjem je samo distributivna pravičnost statistično značilno povezana z OCB-jem, medtem ko proceduralna, medosebna niti informacijska pravičnost niso. Torej posledično ne morem zavrniti ničelne hipoteze oziroma sprejeti postavljenih hipotez 1a, 1c niti 1d. Ker je statistična značilnost večja od 0,05, pa rezultatov ne morem posplošiti z vzorca na populacijo, torej moram tudi rezultate interpretirati na ravni vzorca.

Rezultati multiple regresije prek parcialnih korelacijskih koeficientov pokažejo, da proceduralna in medosebna pravičnost nagrajevanja negativno vplivata na OCB oziroma lahko bi rekli, da med njima obstaja obratno sorazmerna povezava. Nanj ima večji vpliv

proceduralna pravičnost, saj med njima obstaja šibka povezava. O proučevanem vzorcu lahko tako rečem, da če zaposleni postopke nagrajevanja zaznajo kot pravične, to v manjši meri vpliva na njihovo poslednje OCB. Če zaposleni postopke, ki jih nadrejeni uporablja za nagrajevanje, zaznajo kot manj pravične ali nepravilne, to glede na rezultate vzorca nekoliko vpliva na to, da se bo OCB pri zaposlenih kazal v večji meri. Kot že omenjeno, po poudarkih Cloutierja in Vilhuberja (2008), se moramo zavedati, da so kriteriji, ki jih posamezniki uporabljajo za sojenje proceduralne pravičnosti, funkcija procesa in se lahko razlikujejo od procesa do procesa.

Glede na rezultate je razvidno, da je interakcija zaposlenih z nadrejenimi v proučevanem vzorcu kakovostna, saj se je več kot polovica vseh anketirancev v veliki meri strinjalo z navedenimi trditvami. Iz navedenega izhaja, da zaposleni v večini občutijo vljudnost, dostojanstvo in spoštovanje s strani nadrejenih. Med slednjim, medosebno pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem obstaja negativna in zelo šibka povezava. Iz tega lahko povzamem, da se bodo zaposleni v organizaciji v primeru zaznave nepravilnih postopkov vedli bolj državljansko, kot če interakcijo z nadrejenimi zaznajo kot pravično.

Distributivna in informacijska pravičnost pa sta tisti, ki prek parcialnih korelacijskih koeficientov pokažeta, da obstaja pozitivna in šibka povezava. Pri distributivni pravičnosti nagrajevanja obstaja šibka pozitivna povezava, ki je tudi statistično značilna. Po rezultatih vzorca bi tako lahko rekla, da ko zaposleni občutijo prejete nagrade kot pravične glede na njihov vložen trud oziroma se pričakovane in dejanske nagrade ujemajo, se to sicer v zelo šibki meri, a vseeno pokaže v večji meri OCB-ja oziroma obratno. Parcialni korelacijski koeficient informacijske pravičnosti nagrajevanja pa glede na rezultate pokaže, da če imajo zaposleni dovolj pojasnil glede postopkov in razdelitve nagrad oziroma so informacije s strani nadrejenih pravočasne, zaposleni občutijo informacijsko pravičnost nagrajevanja. Slednja pa vpliva na to, da je vedenje zaposlenih v večji meri državljansko, kot bi lahko bilo.

Kot že rečeno, glede na rezultate mojega vzorca obstaja statistično značilna povezava samo med distributivno pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem, medtem ko pri proceduralni, medosebni in informacijski pravičnosti nagrajevanja ne obstaja statistično značilna povezava z OCB-jem. Iz navedenih rezultatov tako lahko povzamem, da ne glede na to, ali anketiranci občutijo pravičnost postopkov nagrajevanja ali ne, ali so informirani o postopkih nagrajevanja ali ne in ali so obravnavani z vljudnostjo, spoštovanjem itd. ali ne, to ne vpliva na njihov OCB. Kot rečeno, na njihov OCB vpliva samo njihovo dožemanje pravičnosti prejetih nagrad glede na vložen trud oziroma dožemanje pravičnosti pridobljenih nagrad v primerjavi z nagradami, ki so jih prejeli sodelavci. Ker se dejanske nagrade anketirancev ujemajo z njihovimi pričakovanimi nagradami, to posledično vpliva na njihovo državljansko vedenje.

Kot je razvidno iz spoznanj različnih avtorjev, so nekateri avtorji prek raziskav ugotovili pozitivno statistično značilno povezavo med organizacijsko pravičnostjo in njenim vplivom na OCB, drugi pa so v svojih raziskavah potrdili, da med njima ne obstaja povezava. Večina avtorjev je sicer prišla do zaključka, da obstaja statistično značilna povezava, medtem ko so nekateri ta vpliv potrdili prek vmesnih moderatorjev, kot so zadovoljstvo z delom, predanost in zaupanje, ki posledično pozitivno vplivajo na OCB.

Omeniti moram, da opažam, da je bila večina raziskav na podlagi raziskovanja navedene povezave izvedena v javnem sektorju (gimnazije, univerze, vojaška bolnišnica itd.), kjer se je potrdila pozitivna povezava med navedenima spremenljivkama. Podatki avtorjev so bili izbrani zunaj evropskih držav. Raziskave so bile tako opravljene v različnih državah, med ljudmi različnih narodnosti, v različnih kulturah in ne nazadnje v okoljih z različnimi zakonskimi ureditvami, ureditvami sistema plač in nagrajevanja, zato je med rezultati mojega proučevanega vzorca in raziskav različnih avtorjev veliko razlik. Že če primerjamo sistem nagrajevanja v Sloveniji in Združenih državah Amerike, se ta precej razlikuje. V Sloveniji je že z zakonodajo veliko elementov zakonsko predpisanih in določenih, na primer pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje, kar štejemo med ugodnosti. V tujini se med ugodnosti štejeta na primer uporaba prenosnega računalnika, mobilnega telefona, službenega avtomobila v zasebne namene in dodatno zavarovanje, medtem ko ju v slovenskem prostoru uvrščamo med bonitete.

Poleg tega predvidevam, da so anketiranci iz moje raziskave zaposleni predvsem v zasebnem sektorju, saj je glede uslužbencev javnega sektorja v 44. členu Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS, št. 108/09-UPB13, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 ORZSPJS 49a, 40/12- ZUJF, 46/13 in 25/14-ZFU, v nadaljevanju ZSPJS) določeno, da jim do 31. 12. 2014 ne pripada del plače za redno delovno uspešnost. Ker so javni uslužbenci poleg redne delovne uspešnosti, ki jim trenutno ne pripada do 31. 12. 2014, upravičeni še do delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela in delovne uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitve na trgu, pričakujem, da je zato nekaj anketirancev tudi takšnih, ki so javni uslužbenci.

Poudariti pa moram tudi to, da so se raziskave, na podlagi katerih so avtorji prišli do že omenjenih rezultatov, osredotočale na organizacijsko pravičnost bodisi kot celoto ali kot sestavek treh oziroma štirih vrst pravičnosti na splošno. V njihovih raziskavah nagrajevanje torej ni bilo postavljeno v ospredje, ampak se je pravičnost razumela v smislu pravičnosti v organizaciji, kjer so anketiranci zaposleni oziroma delujejo. V magistrskem delu oziroma anketi pa skozi vprašanja o organizacijski pravičnosti dam poudarek na nagrajevanje. Zaposleni so tako prek vprašanj in Likertove petstopenjske lestvice ocenjevali, kakšnega nagrajevanja so deležni v organizaciji, sama pa sem skozi rezultate ugotovila, kakšno je njihovo dožemanje pravičnosti nagrajevanja.

Kot omenjeno, pri zbiranju podatkov uporabim več virov podatkov, saj prek socialnega omrežja nisem dobila dovolj velikega števila podatkov. Kot drugi in tretji vir za pridobitev podatkov uporabim frizerski salon in gimnazijo. Ker uporabim več različnih virov, torej uporabim triangulacijo virov podatkov. Triangulacija v splošnem omogoči nek celovitejši vpogled v raziskavo. Toda, ker v svoji raziskavi ne uporabim triangulacije različnih metod, ampak samo različnih virov, kar je posledica nezadostnega števila prvotnih podatkov, si s tem ne omogočim celovitejšega vpogleda v raziskavo oziroma boljšega razumevanja proučevanega pojava. Čeprav uporabim neverjetnostno vzorčenje, uporabo različnih virov podatkov vidim kot določeno omejitev pri raziskavi, ki je morda vplivala na rezultate .

Do rezultatov sem morda nekoliko skeptična, saj se je distributivna pravičnost nagrajevanja pokazala kot edina izmed ostalih komponent pravičnosti, ki vpliva na OCB, v primerjavi z rezultati tujih avtorjev. Če pogledam z vidika slovenske kulture, kot pravi Janek Musek s Filozofske fakultete v Ljubljani, pa za Slovence veljata zavistnost in privoščljivost, kar je bilo potrjeno s podatki in ne gre samo za stereotipe. Navedeno se sklada z mojimi rezultati. Razvidno je, da jim pravičnost z vidika notranje, predvsem pa zunanje primerjave pomeni več kot informiranost glede sistema nagrajevanja, obravnavanja s strani neposrednih vodij in postopkov nagrajevanja, saj se le distributivna pravičnost nagrajevanja odraži kot vpliv na OCB. Na podlagi dobljenih rezultatov ugotovim, da so anketiranci v organizaciji, kjer delujejo, v povprečju najmanj zadovoljni s proceduralno in distributivno pravičnostjo nagrajevanja.

Organizacijam tako predlagam, da pri sistemu nagrajevanja več pozornosti usmerijo v postopek nagrajevanja oziroma tega izpopolnijo. Več pozornosti naj namenijo dejanskim nagradam, ki morajo biti pravične glede na trud posameznika kot glede na trud ostalih sodelavcev. Z izboljšanjem tega bodo vplivali na bolj pravično zaznavo zaposlenih glede nagrajevanja, kar se bo odražalo v boljšem državljanem vedenju, ki za sabo potegne še marsikatero pozitivno stvar in se konec koncev odraža v bolj uspešni organizacijski kulturi, zadovoljnih in pripadnih zaposlenih, ki ne stremijo k odhodu iz podjetja in prestopu h konkurenci. Vodje pa pri tem ne smejo pozabiti niti na medosebno niti na informacijsko pravičnost, ki sta sicer po dobljenih podatkih v sedanosti kar dobro izvedeni v organizacijah in njihovih sistemih nagrajevanja. Če se kljub temu zgodi, da bi kdo od zaposlenih dejansko nagrado zaznal kot nepravično, bo to občutil kot bolj pravično, če je sistem nagrajevanja dobro podprt z informacijami glede postopka nagrajevanja in razdelitve nagrad, kot če ni oziroma je pomanjkljiv.

Na koncu dodajam še možnosti za nadaljnje raziskave, saj bi bilo v prihodnje smiselno dopolniti oziroma razširiti izvedeno analizo. Predlagam, da se analiza izvede v zasebnem in javnem sektorju (ko nagrajevanje zaposlenih ne bo več »zamrznjeno«) in se tako ugotovi, ali nagrajevanje v dveh različnih sektorjih različno vpliva na OCB ali ne. V raziskavi se namreč namenoma osredotočim na vse zaposlene ne glede na sektor oziroma

dejavnost, saj želim pridobiti rezultat, ki bi pokazal celotno sliko navedene povezave za slovensko okolje. Prav tako bi bilo zanimivo izvesti raziskavo glede dveh kulturno različnih držav, saj bi tako videli, ali kultura vpliva na dojetanje pravičnih nagrad in posledično OCB. Kot tretji predlog pa navajam model nevroorganizacijske pravičnosti, ki je teoretično in slikovno na kratko predstavljen v poglavju 1.3. Z navedenim modelom bi tako lahko ugotovili, kako ljudje tvorijo sodbe o pravičnosti in kako se posledično odzovejo na pravično ali nepravično nagrajevanje v organizaciji, ter s tem dopolnili dano raziskavo. V povezavi s tem se bi lahko izvedla triangulacija, torej, da bi poleg anket uporabili še intervjuje, s katerimi bi pridobili podatke, ki bi omogočali bolj podrobno razumevanje podatkov.

SKLEP

Vprašanje pravičnosti je dandanes dominantna tema v organizacijskem življenju. Pravičnost v organizacijah ni pomembna le zaradi etičnega in pravičnega pristopa do delovanja organizacije, ampak tudi s pragmatičnega vidika, saj lahko nepravičnost zaradi nezadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in v skrajnem primeru sabotaj (Sheppard, Lewicki, & Minton, 1994) pripelje do slabših rezultatov organizacije. Tematika magistrskega dela je torej organizacijska pravičnost in njen vpliv na OCB. Navedena povezava je zelo pomembna, saj če zaznavanje pravičnosti nagrajevanja vpliva na OCB zaposlenih v organizaciji, to posledično vpliva tudi na rezultate organizacije.

Po proučitvi ustrezne, relevantne literature s področja teorije pravičnosti, organizacijske pravičnosti in nagrajevanja, me zanima navedena povezava za slovenski prostor, ki poda celotno sliko. Poleg teoretičnega dela se osredotočim še na metodološki del, kjer z anketo kot eno izmed kvantitativnih metod, zberem odgovore anketirancev. Pridobljene podatke tako s pomočjo programa SPSS in linearne regresije obdelam in preverim postavljene hipoteze.

S prvo hipotezo preverim, ali organizacijska pravičnost nagrajevanja pozitivno vpliva na OCB. Glede na rezultate, pridobljene s pomočjo programa SPSS, podana hipoteza ni potrjena, kar je po eni strani presenetljivo glede na raziskave in ugotovitve večine avtorjev. Na drugi strani pa po dodatnem branju literature z navedenega področja ugotovim, da nekateri avtorji trdijo, da organizacijska pravičnost nima neposrednega vpliva na OCB, in še več, da vse pravičnosti ne vplivajo na OCB. Hipotezo 1 tako razdelim na štiri podhipoteze, saj me zanima, kako vsaka od pravičnosti organizacijske pravičnosti vpliva na OCB.

S hipotezo 1a preverim, ali obstaja pozitivna in statistično značilna povezava med proceduralno pravičnostjo nagrajevanja in OCB-jem. S hipotezo 1b preverim, ali obstaja pozitivna in statistično značilna povezava med distributivno pravičnostjo nagrajevanja in

OCB-jem. S hipotezama 1c in 1d pa preverim, ali obstaja pozitivna in statistično značilna povezava med informacijsko in medosebno pravičnostjo nagrajevanja ter OCB-jem. Izmed vseh navedenih pravičnosti v zvezi z nagrajevanjem je samo distributivna pravičnost statistično značilno povezana z OCB-jem, medtem ko so ostale statistično neznačilne, saj so vrednosti $\alpha > 0,050$. Zatorej ne morem sprejeti hipotez 1a, 1c niti 1d. Iz navedenih rezultatov povzeman, da ne glede na to, ali anketiranci občutijo pravičnost postopkov, nagrajevanja, informiranja o postopkih nagrajevanja in s strani nadrejenih obravnavo s spoštovanjem, vljudnostjo ali ne, to ne vpliva na njihov OCB.

Razloge za navedene rezultate najdem v tem, da so bile omenjene raziskave večine avtorjev narejene predvsem v javnem sektorju in zunaj evropskih držav. To pomeni, da so bile izvedene med ljudmi različnih narodnosti, v različnih kulturah in ne nazadnje v okoljih z različnimi zakonskimi ureditvami, ureditvami sistema plač in nagrajevanja. Slednji se precej razlikuje že, če pogledamo in primerjamo Združene države Amerike in Slovenijo. Poleg tega pa predvidevam, da so anketiranci iz mojega vzorca zaposleni predvsem v zasebnem sektorju, saj uslužbencem javnega sektorja glede na ZSPJS do 31. 12. 2014 ne pripada del plače za redno delovno uspešnost. Kot zadnji razlog pa navajam, da se je pravičnost v raziskavah avtorjev razumela v smislu pravičnosti v organizaciji, kjer so anketiranci zaposleni oziroma delujejo, medtem ko sem v svoji raziskavi pri vprašanjih o organizacijski pravičnosti dala poudarek na nagrajevanje.

Analizo iz magistrskega dela bi bilo v prihodnje smiselno dopolniti oziroma razširiti. Predlagam, da se izvede v zasebnem in javnem sektorju ali v dveh kulturno različnih državah, in se tako ugotovi, ali nagrajevanje v dveh različnih sektorjih oziroma različnih kulturah različno vpliva na OCB ali ne. Kot tretji predlog pa navajam model nevroorganizacijske pravičnosti, s katerim se lahko ugotovi, kako se ljudje odzovejo na pravično ali nepravično nagrajevanje v organizaciji, in tako dopolni raziskavo. V povezavi s tem je dobrodošla triangulacija, torej, da bi poleg anket uporabili še intervjuje, s katerimi bi omogočili bolj podrobno razumevanje podatkov.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. V L. Berkowitz (ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 267–299). New York: Academic.
2. Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., & Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 494–505.
3. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. London: Kogan Page.
4. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. London: Kogan Page.
5. Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
6. Armstrong, M., & Cummins, A. (2011). *The reward management toolkit: A step-by-step guide to designing and delivering pay and benefits*. London: Kogan Page.
7. Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227–242.
8. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
9. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Acad. Management J.*, 26(4), 215–285.
10. Bethlehem, J., & Biffignandi, S. (2012). *Handbook of Web surveys*. New York: Wiley & Sons.
11. Beugré, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Westport: Quorum Books.
12. Beugré, C. D. (2009). Exploring the neural basis of fairness: A model of neuro-organizational justice. *Elsevier Inc.*, 110, 129–139.
13. Botwin, M. D., Buss, D. M., & Shackelford, T. K. (1997). Personality and mate preferences: Five factors in mate selection and marital satisfaction. *Journal of Personality*, 65, 107–136.
14. Bratton, J., & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and practice*. New York: Palgrave MacMilan.
15. Chan, K. S., Godby, R., Mestelman, S., & Muller, R. A. (1996). Equity theory and the voluntary provision of public goods. *Journal of Economic Behaviour & Organizations*, 32(3), 349–364.
16. Clay-Warner, J., Hegtvedt, K. A., & Roman, P. (2005). Procedural justice, distributive justice: How experiences with downsizing condition their impact on organizational commitment*. *Social Psychology Quarterly*, 68(1), 89–102.

17. Cloutier, J., & Vilhuber, L. (2008). Procedural justice criteria in salary determination. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 713–740.
18. Cohn, E. S., White, S. O. & Sanders, J. (2000). Distributive and procedural justice in seven nations. *Law and Human Behaviour*, 24(5), 553–579.
19. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
20. Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelen, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. V J. Greenberg & J. A. Colquitt (ur.), *Handbook of Organizational Justice* (str. 3–56). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
21. Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? V J. Green & J.A. Colquitt (ur.), *Hadbook of organizational justice* (str. 113–152). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.
22. Cosier, R. A., & Dalton, D. R. (1983). Equity theory and time: a reformulation. *Academy of Management Review*, 8(2), 311–319.
23. Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1985). Personality in adulthooch: a six year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 853–863.
24. Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R: Professional manual. Revised NEO personality inventory NEO PR-R and NEO five factor inventory NEO-RRI*. Odessa, FL: Psychological Assesment Resources Inc.
25. Croapanzo, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and research agenda. V J. Greenberg & R. Croapanzo (ur.), *Advances in Organizational Justice* (str. 119–151). Lexington, MA: New Lexigton Press.
26. Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
27. De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4–13.
28. De Gieter, S., De Cooman, R., Hofmans, J., Pepermans, R., & Jegers, M. (2012). Pay-level satisfaction and psychological reward satisfaction as mediators of the organizational justice- Turnover intention relationship. *Int.Studies of Mgt. & Org.*, 42(1), 50–67.
29. Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
30. Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417–440.
31. Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2009). *Internet, mail and mixed mode surveys: The Tailored Design Method*. New Jersey: Wiley and Sons.

32. Dimovski, V., Glas, M., Gričar, J., Ivanko, Š., Kovač, B., Kralj, J., Lipičnik, B., Možina, S., Pučko, D., Rozman, R., Tavčar, M., & Tekavčič, M. (2002). *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
33. Dobovišek, A. (2007). *Strateško vodenje prodaje: ključ za učinkovito uresničevanje tržnih strategij*. Ljubljana: GV založba.
34. Elanain, H. A. (2007). Relationship between personality and organizational citizenship behavior: Does personality influence employee citizenship? *International Review of business research papers*, 3(4), 31–43.
35. Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 532–554.
36. Falcón y Tella, M. J. (2008). *Equity and Law*. Leiden: Martinus Nijhoff.
37. Folger, R. (2001). Justice as deonance. V S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (ur.), *Research in social issues in management* (str. 3–33). New York: Information Age Publishing.
38. Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. V B. M. Staw & L. L. Cummings (ur.), *Research in organizational behavior* (str. 129–177). Greenwich: JAI Press.
39. Goldberg, L. R. (1990). An alternative »description of personality«: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
40. Golparvar, M., & Javadian, Z. (2012). The relationship between Perceived Organizational Justice and OCBs with consider moderating role of equity sensitivity: Some cultural implications. *International Journal of Psychological Studies*, 4(2), 28–41.
41. Goodstein, L. D., & Lanyon, R. I. (1999). Applications of personality assessment to the workplace: A review. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 291–322.
42. Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561–568.
43. Guangling, W. (2011). The study on relationship between employees' sense of organizational justice and organizational citizenship behavior in private enterprises. *Energy Procedia*, 5, 2030–2034.
44. Guangling, W. (2011). *The Study on Relationship between Employees' Sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises* (250022). Jinan: School of Economics, University of Jinan.
45. Hossam, M., & Elanain, A. (2008). An investigation of relationship of openness to experience and OCB. *Journal of Academy of Business*, 13(1), 72–78.
46. Jackson, E. M., Rossi, M. E., Hoover, E. R., & Johnson, R. E. (2012). Relationships of leader reward behavior with employee behavior: Fairness and morale as key mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(7) 646–661.

47. Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviour. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815–1820.
48. Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2011). Fairness perceptions and satisfaction with components of pay satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 297–312.
49. Jay, S. (2008). *Situation constraints and personality as antecedents of OCB* (disertacija). B. k.: Clemson University.
50. Jeffrey, S. (2004). *The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives*. Chicago: University of Chicago, Graduate School of Business.
51. Jepsen, D., & Rodwell, J. (2006). Investigating the dimensionality of organizational justice: Employees have their voice. V APDSI (ur.), *Proceeding of the 11th annual conference of Asia-Pacific Decision Sciences Institute Conference* (str. 675–678). Hongkong: Asia-Pacific Decision Sciences Institute.
52. Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253–266.
53. Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
54. Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). Linking the 'Big Five' personality domains to organizational citizenship behavior. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 73–81.
55. Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2008). »Among Correctional Staff Being the Good Soldier: Organizational Citizenship Behavior and Commitment.« *Criminal Justice and Behavior*, 35(1), 56–68.
56. Larson, A. J., Sachau, D. A. (2008). Effects of incentives and the Big Five personality dimensions on internet panellist' ratings. *International Journal of Market Research*, 51(5), 687–706.
57. Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. V G. Mikula (ur.), *Justice and social interaction* (str. 167–218). New York: Springer-Verlag.
58. Lieberman, M. D., Gaunt, R., Gilbert, D. T., & Trope, Y. (2002). Reflexion and reflection: A social cognitive neuroscience approach to attributional influence. V M. P. Zanna (ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 199–249). New York: Academic Press.
59. Liebert, R. M., & Liebert, L. L. (1998). *Liebert & Spiegler s personality: Strategies and issues*. Belmont: Thomson Brooks/Cole publishing Co.
60. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. Lv, A., Shen, X., Cao, Y., Su, Y., & Chen, X. (2012). Conscientiousness an organizational citizenship behaviour: The mediating role of organizational justice. *Social behaviour and personality*, 40(8), 1293–1300.

62. Mahdiun, R., Ghahramani, M., & Rezaii Sharif, A. (2010). Explanation of organizational citizenship behavior with personality. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5,178–184.
63. Malhotra, N. K. (1996). *Marketing research: an applied orientation*. New Jersey: Prentice Hall.
64. Marjani, A. B. (2012). The Relationship between Organizational Structure and Organizational Justice. *Canadian Center of Science and Education*, 8(4),124–130.
65. Marshall, D. R. (1999). *Four elements of successful management: Select, direct, evaluate, reward*. New York: AMACOM.
66. McLean Parks, J., Conlon, D.E., Ang, S., & Bontempo, R. (1999). The manager giveth, the manager taketh away: Variation in distribution/recovery rules due to resource type and cultural orientation. *Journal of Management*, 25(5), 723–757.
67. McCrae, R. R. (1996). Social consequences of experiential openness. *Psychological Bulletin*, 120(3), 323–337.
68. McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the Five-Factor Model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90.
69. Mellers, B. A. (1981). *Equity judgment: A revision of aristotelian views* (diplomsko delo). Dostopno na Proquest-u. (MI 48106).
70. Memarzadeh, G., & Khodaie Mahmoudi, R. (2010). Applying Organizational Concepts in the Iran Public Sector: A Preliminary Empirical Work on Justice. *European Journal of Social Sciences*, 14(4), 594–605.
71. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2002). *Compensation* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
72. Miner, J. B. (2005). *Organizational Behaviour 1: Essential theories of motivation and leadership*. London: M.E. Sharpe.
73. Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
74. Murphy, K., & Tyler, T. (2008). Procedural justice and compliance behavior: The mediating role of emotions. *European Journal of Social Psychology*, 38(4), 652–668.
75. Musek, J. *Slovenci v luči mednarodnih in medkulturnih primerjav*. Najdeno 18. 6. 2014 na spletnem naslovu <http://postjugo.filg.uj.edu.pl/baza/files/276/Slovenci%20v%20lu%C4%8Di%20mednarodnih%20in%20medkulturnih%20primerjav.pdf>
76. Nabatchi, T., Blomgren Bingham, L., & Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: a six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2),148–174.
77. Neuman, G. A., & Kickul, J. R. (1998). Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology*, 13(2), 263–279.

78. Nielsen, T.M., Bachrach, D.G., Halfhill, T., & Sundstrom, E. (2009). »Utility of OCB: Organizational citizenship behaviour and group performance in a resource allocation framework.« *Journal of Management*, 38, 668-694.
79. Nikolaou, I., & Robertson, I. T. (2001). The Five-Factor Model of personality and work behavior in Greece, European. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 16–186.
80. Noruzy, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behaviour: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(7), 842–847.
81. Nowakovski, J. M., & Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 4–29.
82. Okediji, A. A., Esin, P. A., Sanni, K. B., & Umoh, O. O. (2009). The influence of personality characteristics and gender on organizational citizenship behaviour. *Global Journal of Social sciences*, 8(2), 69–76.
83. Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior, the Good Soldier Syndrome*. Toronto: Lexington Books.
84. Organ, D. W. (1988a). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
85. Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research*, 6(1), 5–18.
86. Pare, G., & Tremblay, M. (2000). The measurement and antecedents of turnover intentions among it professionals. *Scientific Series*, 33, 1-34.
87. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership quarterly*, 1(2), 108–140.
88. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
89. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122–141.
90. Poncheri, R. (2006). *The impact of work context on the prediction of job performance*. North Carolina: State University.
91. Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. London: Oxford University Press.
92. Redman, T., & Snape, E. (2005). I to wed: The role of consciousness transformation in compassion and altruism. *Journal of Management Studies*, 42(2), 2200–2380.

93. Reynolds, J. S. (2006). A neurocognitive model of the ethical decision making process: Implications for study and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91, 737–748.
94. Rose, M. (2011). *A guide to non-cash reward*. London: Kogan Page.
95. Rovan, J., & Turk, T. (2008). *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
96. Ruback, R. B., Cares, A. C., & Hoskins, S. N. (2008). Crime Victims' perceptions of restitution: The importance of payment and understanding. *Violence and Victims*, 23(6), 697–710.
97. *Santa Clara University – The Jesuit university in Silicion valley*. Najdeno 22. 1. 2013 na spletnem naslovu <http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/justice.html>
98. Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. & Minton, J. W. (1994). *Organizational justice: The Search for Fairness in the Workplace*. New York: Lexington Books.
99. Shibaoka, M., Takada, M., Watanabe, M., Kojima, R., Kakinuma, M., Tanaka, K., & Kawakami, N. (2010). Development and validity of the Japanese version of the organizational justice scale. *Industrial Health*, 48, 66–73.
100. Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867.
101. Shore, T. H. (2004). Equity sensitivity theory: do we all want more than we deserve? *Journal of Managerial Psychology*, 19(7), 722–728.
102. Skiba, M., & Rosenberg, S. (2011). The Disutility of Equity Theory in Contemporary Management Practice. *Journal of Business & Economic Studies*, 17(2), 1–19.
103. Sparrow, P., Wong, W., Otaye, L., & Bevan, S. (2013). *The changing contours of fairness: Can we match individual and organisational perspectives (6346)?* London: Institute of Personnel and Development.
104. Tastan, M., & Yilmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *Education and Science*, 33(150), 87–96.
105. Tata, J. (2000). Influence of role and gender on the use of distributive versus procedural justice principles. *Journal of Psychology*, 134(3), 261–268.
106. Thoms, P., Moore, K. S., & Scott, K. S. (1996). The relationship between self-efficacy for participating in self-managed work groups and the Big Five personality dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 349–362.
107. Todd, S. (2003). *A casual model depicting the influence of selected task and employee variables on organizational citizenship behavior* (disertacija). Florida: Florida State University.
108. Törnblom, K. Y., & Vermunt, R. (2007). *Distributive and procedural justice: research and social applications*. Hampshire: Ashgate Publishing.
109. Ul Haq Shah, S. A., Waqas, M., & Saleem, R. (2012). Organizational justice and job satisfaction: the mediating role of trust in supervisor. *International Journal of Human Sciences*, 9(1), 672–721.

110. Ullah Bukhari, Z. (2008). Key antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Business Management*, 3(12), 106–115.
111. Van den Bos, K. (2003). On the subjective quality of social justice: The role of affect as information in the psychology of justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 482–498.
112. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
113. Walster, E. G. W., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1976). New directions in equity research. V L. Berkowitz (ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 1–43). New York: Academic Press.
114. Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors. The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personel Review*, 34(4), 406–422.
115. Wenzel, M. (2006). A letter from the Tax Office: Compliance effect of informational and interpersonal justice. *Social Justice Research*, 19(3), 345–364.
116. Williams, L. (1988). *Effective and non-effective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship and in-role behaviors* (doktorska disertacija). Bloomington, IN: Indiana University.
117. Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 391–413.
118. Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychological*, 142(1), 33–44.
119. Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41, 344–355.
120. Wu, Z. (2001). *Altruism and the family firm: Some theory*. University of Calgary.
121. Yilmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviours, organizational justice and organizational trust. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 41(1), 12–24.
122. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. Uradni list RS, št. 108/09-UPB13, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 ORZSPJS 49a, 40/12- ZUJF, 46/13 in 25/14- ZFU.
123. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
124. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa	1
Priloga 2: Test zanesljivosti s Chronbach-ovo alfo	9
Priloga 3: Rezultati hipoteze 1 s programom SPSS	11
Priloga 4: Rezultati hipoteze 1a, 1b, 1c in 1d s programom SPSS.....	23

Priloga 1: Anketa

Spoštovani,

Ker se dandanes večina Vas zaposlenih na delovnem mestu srečuje z raznoraznimi izzivi med drugim tudi z izzivom pravičnosti nagrajevanja imate s spodnjim vprašalnikom možnost, da skozi odgovore na vprašanja izveste oziroma se še bolj zavedate pravičnosti nagrajevanja v vaši organizaciji. S sledečim vprašalnikom se boste hkrati bolj zavedali vaših osebnih lastnosti in vedenja v organizaciji, kjer delujete ter ugotovili ali ste čustveno pripadni organizaciji v kateri ste zaposleni in ali ste zadovoljni s svojim delom, katerega opravljate.

Prosim Vas, da izpolnite spodnji anonimni vprašalnik, ki mi bo služil za preverjanje določenih hipotez in bo podlaga za raziskovalni del moje magistrske naloge. Anonimni vprašalnik je enostaven in bo uporabljen izključno za moje študijske potrebe, zato Vas naprošam, da odgovarjate resnične odgovore, mnenja, občutke...

Že vnaprej se Vam najlepše zahvaljujem za Vaš čas in sodelovanje.

Lep pozdrav, Špela Sotenšek

1. Ali poleg plače prejimate nagrado v denarni ali nedenarni obliki, ki je povezana z vašo uspešnostjo pri delu? Nagrada je vse, ne glede na obliko, kar zaposleni prejme poleg plače in je povezano z njegovo uspešnostjo, zato nagrado uvrstimo pod gibljivi del prejemkov.
 - Da
 - Ne

* V kolikor ste na navedeno vprašanje odgovorili z odgovorom »ne« je za vas anketa zaključena, zato ne nadaljujte z nadaljnjim reševanjem le te.

2. Na lestvici od 1 do 6 označite, kakšen se vam zdi sistem nagrajevanja v vaši organizaciji, tako da označite ustrezno številko.

	ZELO PRAVIČEN	PRETEŽNO PRAVIČEN	MALO PRAVIČEN	MALO NEPRAVIČEN	PRETEŽNO NEPRAVIČEN	ZELO NEPRAVIČEN
Sistem nagrajevanja v organizaciji se mi zdi:		1	2	3	4	5

3. Razmislite v kolikšni meri je postopek, ki se uporablja za nagrajevanje zaposlenih v vaši organizaciji pravičen, tako da odgovorite na spodnja vprašanja z obkrožitvijo številke.

V kolikšni meri:

	V ZELO MAJHNI MERI	V ZELO MAJHNI MERI	SREDNJE	V VELIKI MERI	V ZELO VELIKI MERI
Ste v času postopka nagrajevanja sposobni izraziti svoje občutke in poglede?	1	2	3	4	5
Lahko vplivate na končni izid postopka nagrajevanja?	1	2	3	4	5
Je ta postopek nagrajevanja dosledno uporabljen?	1	2	3	4	5
Je ta postopek nagrajevanja brez predsodkov?	1	2	3	4	5
Ta postopek nagrajevanja temelji na podlagi natančnih informacij?	1	2	3	4	5
Se lahko pritožite na končni izid postopka nagrajevanja?	1	2	3	4	5
Ta postopek nagrajevanja upošteva etične in moralne standarde?	1	2	3	4	5

4. Naslednja vprašanja se nanašajo na nagrade, ki so rezultat dela vas zaposlenih v vaši organizaciji. Z obkrožitvijo številke pri vsakem vprašanju tako odgovorite, v kolikšni meri so le te pravične.

V kolikšni meri:

	V ZELO MAJHNI MERI	V ZELO MAJHNI MERI	SREDNJE	V VELIKI MERI	V ZELO VELIKI MERI
Nagrada odraža prizadevanja, ki ste jih vi vložili v delo?	1	2	3	4	5
Je nagrada primerna glede na delo, ki ste ga vi opravili?	1	2	3	4	5
Nagrada odraža tisto, kar ste vi prispevali k organizaciji?	1	2	3	4	5
Je nagrada upravičena glede na vašo uspešnost pri delu?	1	2	3	4	5
Ste pravično nagrajeni v primerjavi s sodelavci na enakem položaju?	1	2	3	4	5

5. **Naslednja vprašanja se nanašajo na vašega neposrednega vodja, ki sodeluje pri izvajanju postopka nagrajevanja in kasneje ugotavljanju rezultatov.** Z obkrožitvijo številke pri vsakem vprašanju tako odgovorite, v kolikšni meri ste vi obravnavani s strani vašega neposrednega vodja in v kolikšni meri ste deležni informacij, pojasnil, razlag,... postopkov odločanja s strani vašega neposrednega vodja.

V kolikšni meri:

	V ZELO MALKI MERI	V ZELO MAJHNI MERI	SREDNJE	V VELIKI MERI	V ZELO VELIKI MERI
Vas obravnava na vljuden način?	1	2	3	4	5
Vas obravnava z dostojanstvom?	1	2	3	4	5
Vas obravnava s spoštovanjem?	1	2	3	4	5
Se je vzdržal-a neprimernih pripomb ali komentarjev?	1	2	3	4	5
Je iskren-a v njegovi/njeni komunikaciji z vami?	1	2	3	4	5
Je temeljito pojasnil-a postopek nagrajevanja?	1	2	3	4	5
So njegova/njena pojasnila o postopku nagrajevanja razumljiva?	1	2	3	4	5
Je pravočasno posredoval-a podatke o postopku nagrajevanja?	1	2	3	4	5
Se je njemu/njej zdelo potrebno, da prilagodi komunikacijo posameznikovim posebnim potrebam?	1	2	3	4	5

6. **Pred vami je vprašalnik velikih pet osebnostnih dimenzij.** Spodaj je navedenih 15 parov lastnosti. Pri vsakem paru med dvema lastnostma v vrsti obkrožite tisto številko, katera najbolj opisuje vas oziroma vašo osebnost. Če vas obe lastnosti enako dobro opisujeta, potem obkrožite številko 4, ki predstavlja centralno vrednost.

pasiven	1	2	3	4	5	6	7	aktiven
zadržan	1	2	3	4	5	6	7	živahen
dominanten	1	2	3	4	5	6	7	podredljiv
neprijeten	1	2	3	4	5	6	7	prijeten
kritičen	1	2	3	4	5	6	7	prizanesljiv
sumničav	1	2	3	4	5	6	7	zaupljiv

nezanesljiv	1	2	3	4	5	6	7	zanesljiv
neorganiziran	1	2	3	4	5	6	7	organiziran
len	1	2	3	4	5	6	7	zelo delaven
anksiozen	1	2	3	4	5	6	7	čustveno stabilen
negotov	1	2	3	4	5	6	7	samozavesten
napet	1	2	3	4	5	6	7	miren
zaprt vase	1	2	3	4	5	6	7	odprt navzven
neveden	1	2	3	4	5	6	7	razgledan
neustvarjalen	1	2	3	4	5	6	7	ustvarjalen

7. **Trditve spodaj se nanašajo na vaše vedenje v organizaciji kjer ste zaposleni.** Pri vsaki izjavi obkrožite tisto številko, katera najbolj opisuje vaše vedenje in upoštevanje pravil, predpisov,... ter vključevanje oziroma odgovornost sodelovanja v organizaciji.

	SLOH SE NE STRINJAM	NE STRINJAM SE	NITI SE NE STRINJAM NITI SE STRINJAM	STRINJAM SE	POPOLNOMA SE STRINJAM
Na delu sem prisoten več kot predpisuje delovni čas.	1	2	3	4	5
Ne vzamem si dodatnih odmorov.	1	2	3	4	5
Upoštevam pravila in predpise organizacije, tudi takrat, ko nihče ne nadzira.	1	2	3	4	5
Sem eden najbolj vestnih zaposlenih.	1	2	3	4	5
Verjamem v pošteno plačilo za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Udeležujem se sestankov, ki niso obvezni toda so pomembni.	1	2	3	4	5
Udeležujem se nalog oziroma aktivnosti, ki niso potrebne, ampak pomagajo podobi organizacije.	1	2	3	4	5
Imam najnovejše informacije o spremembah v organizaciji.	1	2	3	4	5
Berem objave v zvezi organizacijo.	1	2	3	4	5

8. **Spodnje trditve se nanašajo na vaše vedenje v organizaciji, kjer ste zaposleni.** Pri vsaki izjavi obkrožite tisto številko, katera najbolj opisuje vaše vedenje in toleranco v organizaciji.

	SPLOH SE NE STRINJAM	NE STRINJAM SE	NITI SE NE STRINJAM NITI SE STRINJAM	STRINJAM SE	POPOLNOMA SE STRINJAM
Porabim veliko časa za pritoževanje nad nepomembnimi zadevami.	1	2	3	4	5
Vedno se rajši osredotočam na to, kaj je narobe kot na to kaj je prav.	1	2	3	4	5
Nagibam se k temu, da »iz muhe delam slona.«	1	2	3	4	5
Vedno najdem napako v tem, kar organizacija počne.	1	2	3	4	5
Zame velja, da me je potrebno pri delu občasno spodbujati in opozarjati, da ne »zarjavim«.	1	2	3	4	5

9. **Spodnje trditve se nanašajo na vašo vedenje v organizaciji, kjer ste zaposleni.** Pri vsaki izjavi obkrožite tisto številko, katera najbolj opisuje vaše vedenje in preprečevanje problemov v organizaciji ter pomoč drugim zaposlenim.

	SPLOH SE NE STRINJAM	NE STRINJAM SE	NITI SE NE STRINJAM NITI SE STRINJAM	STRINJAM SE	POPOLNOMA SE STRINJAM
Poskušam preprečiti težave s sodelavci.	1	2	3	4	5
Zavedam se, kako moje vedenje vpliva na delo drugih.	1	2	3	4	5
Ne zlorabljam pravic drugih.	1	2	3	4	5
Poskušam se izogniti težavam s sodelavci.	1	2	3	4	5
S svojimi ukrepi poskušam vplivati na sodelavce.	1	2	3	4	5
Pomagam drugim, ki so bili odsotni (z dela).	1	2	3	4	5
Pomagam drugim, ki imajo prevelike delovne obremenitve.	1	2	3	4	5
Pomagam pri usmeritvi novih zaposlenih,	1	2	3	4	5

	POPOLNOMA SE STRINJAM	STRINJAM SE	NITI SE NE STRINJAM NITI SE STRINJAM	NE STRINJAM SE	SPLOH SE NE STRINJAM
čprav to ni potrebno.					
Pomagam drugim, ki imajo težave povezane z delom.	1	2	3	4	5
Sem vedno pripravljen/a nuditi pomoč tistim okoli mene.	1	2	3	4	5

10. **Spodnji trditvi se nanašata na vaše zadovoljstvo z delom v organizaciji.** Pri vsaki izjavi obkrožite tisto številko, katera najbolj opisuje vašo presojo glede pozitivnega občutka, ki izhaja iz vašega dela ali delovnih izkušenj.

	POPOLNOMA SE STRINJAM	STRINJAM SE	NITI SE NE STRINJAM NITI SE STRINJAM	NE STRINJAM SE	SPLOH SE NE STRINJAM
Na splošno sem zadovoljen-na z mojo službo.	1	2	3	4	5
Službo imam rajši kot drugi.	1	2	3	4	5
Med delovnim časom delam trdo.	1	2	3	4	5
V službi se počutim nagrajenega.	1	2	3	4	5
V službi sem proaktiven-na.	1	2	3	4	5
Služba mi veliko pomeni v življenju.	1	2	3	4	5

11. **Spodnje trditve se nanašajo na vašo čustveno pripadnost organizaciji.** Pri vsaki izjavi obkrožite tisto številko, katera najbolj opisuje vašo čustveno navezanost, pripadnost in vključenost v organizacijo.

	POPOLNOMA SE STRINJAM	STRINJAM SE	NITI SE NE STRINJAM NITI SE STRINJAM	NE STRINJAM SE	SPLOH SE NE STRINJAM
Bil-a bi zelo vesela, če bi preostanek moje	1	2	3	4	5

	SPLOH SE NE STRINJAM	NE STRINJAM SE	NITI SE NE STRINJAM NITI SE STRINJAM	STRINJAM SE	POPOLNOMA SE STRINJAM
kariere preživel-a v tej organizaciji.					
Ta organizacija ima velik osebni pomen za mene.	1	2	3	4	5
Rad-a razpravljam o organizaciji z drugimi ljudmi.	1	2	3	4	5
Svoji organizaciji sem pripaden-na.	1	2	3	4	5
Do organizacije čutim močne vezi.	1	2	3	4	5

11. Prosim vas, da izpolnite število let oziroma vašo delovno dobo v organizaciji, kjer delate ter vrsto dela, ki ga v organizaciji opravljate. Na črto poleg delovne dobe v organizaciji kjer delate, napišite število let, medtem ko pri vrsti dela, označite ustrezen krog pred delom, katerega opravljate v organizaciji.

Delovna doba v organizaciji: _____ let

Vrsta dela, ki ga opravljate v organizaciji:

- Vodenje
- Strokovno delo
- Administracija
- Proizvodnja
- Prodaja

12. Prosim vas, da izpolnite še podatek o velikosti organizacije in klasifikacijo dejavnosti organizacije, v kateri ste zaposleni, tako da označite ustrezen krog.

Organizacija, v kateri ste zaposleni se po velikosti uvršča med:

- Majhna (do 50 zaposlenih)
- Srednja (od 50 do 250 zaposlenih)
- Velika (več kot 250 zaposlenih)

Izberite klasifikacijo dejavnosti organizacije, v kateri ste zaposleni:

- Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- Rudarstvo
- Predelovalne dejavnosti
- Oskrba z električno energijo, plinom in paro

- Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki, saniranje okolja
- Gradbeništvo
- Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil
- Promet in skladiščenje
- Gostinstvo
- Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- Finančne in zavarovalniške dejavnosti
- Poslovanje z nepremičninami
- Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- Druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- Izobraževanje
- Zdravstvo in socialno varstvo
- Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- Druge dejavnosti
- Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem, proizvodnja za lastno rabo
- Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles

13. Na koncu vas prosim, da izpolnite še vaše demografske podatke in sicer vaš spol in starost. Pri spolu obkrožite številko zraven spola kateremu pripadate, medtem ko pri starosti označite tisti krog, ki ustreza vaši starostni skupini.

SPOL :

1.) Ženski 2.) Moški

V katero starostno skupino spadate?

- 20 - 30 let
- 31 – 40 let
- 41 - 50 let
- 51 – 60 let
- 61 let ali več

Prišli ste do konca ankete. Najlepša hvala za sodelovanje. V kolikor bi vas zanimali rezultati ankete, mi spodaj napišite Vaš e-mail naslov, na katerega vam bom poslala rezultate.

Priloga 2: Test zanesljivosti s Chronbach-ovo alfo

Proceduralna pravičnost:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	7

Distributivna pravičnost:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	5

Medosebna pravičnost:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	4

Informacijska pravičnost:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	5

Ekstravertiranost:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,609	3

Nagnjenost k strinjanju:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,566	3

Vestnost:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,732	3

Čustvena nestabilnost:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,765	3

Odprtost za izkušnje:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	3

Vestnost:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,577	5

Državlјanska vrlina:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,739	4

Športno vedenje:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,700	5

Vljudnost:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,585	5

Altruizem:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	5

Priloga 3: Rezultati hipoteze 1 s programom SPSS

```
REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING PAIRWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Average_OCB
  /METHOD=ENTER XSPOL Ena Dve Tri Štiri Pet Average_ekstravertiranostBIG5
Average_nagnkstrBIG5 Average_vestnostBIG5
  Average_čuststabBIG5 Average_odprtzaizkBIG5 Average_organizacijskapr
  /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
  /RESIDUALS NORMPROB(ZRESID)
  /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)
  /SAVE MAHAL COOK.
```

Regression

Warnings

For models with dependent variable Average_OCB, the following variables are constants or have missing correlations: Starost 5. They will be deleted from the analysis.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Average_OCB	3,9658	,35481	79
13.Spol:	1,66	,477	79
Starost 1	,2785	,45112	79
Starost 2	,1899	,39471	79
Starost 3	,3924	,49141	79
Starost 4	,1392	,34841	79
Starost 5	,0000	,00000	79
Average_ekstravertiranostBIG5	4,8479	,93652	80
Average_nagnkstrBIG5	4,9042	,97102	80
Average_vestnostBIG5	5,9167	,93306	80
Average_čuststabBIG5	5,1708	1,00350	80
Average_odprtzaizkBIG5	5,3771	1,02902	80
Average_organizacijskapr	3,3686	,78673	90

Correlations

	Average_OCB	13..Spol:	Starost 1
Average_OCB	1,000	,235	-,080
13.Spol:	,235	1,000	-,267
Starost 1	-,080	-,267	1,000
Starost 2	,247	,145	-,301
Starost 3	,005	,033	-,499
Starost 4	-,184	,136	-,250
Starost 5	.	.	.
Average_ekstravertiranostBIG5	,328	,188	,112
Average_nagnkstrBIG5	,304	,066	,123
Average_vestnostBIG5	,322	,087	,157
Average_čuststabBIG5	,145	-,045	,145
Average_odprtzaizkBIG5	,493	,014	,175
Average_organizacijskapr	,085	,033	,182

Correlations

	Starost 2	Starost 3	Starost 4	Starost 5
Average_OCB	,247	,005	-,184	.
13. .Spol:	,145	,033	,136	.
Starost 1	-,301	-,499	-,250	.
Starost 2	1,000	-,389	-,195	.
Starost 3	-,389	1,000	-,323	.
Starost 4	-,195	-,323	1,000	.
Starost 5	.	.	.	1,000
Average_ekstravertiranostBIG5	,098	-,143	-,055	.
Average_nagnkstrBIG5	-,080	-,118	,098	.
Average_vestnostBIG5	-,025	-,140	,023	.
Average_čuststabBIG5	-,078	-,060	-,016	.
Average_odprtzaizkBIG5	,084	-,110	-,165	.
Average_organizacijskapr	-,049	-,144	,023	.

Correlations

		Average_ekstra vertiranostBIG5	Average_nagnk strBIG5	Average_vestnost BIG5
Pearson Correlation	Average_OCB	,328	,304	,322
	13. Spol:	,188	,066	,087
	Starost 1	,112	,123	,157
	Starost 2	,098	-,080	-,025
	Starost 3	-,143	-,118	-,140
	Starost 4	-,055	,098	,023
	Starost 5	.	.	.
	Average_ekstravertiranostBIG5	1,000	,276	,392
	Average_nagnkstrBIG5	,276	1,000	,401
	Average_vestnostBIG5	,392	,401	1,000
	Average_čuststabBIG5	,452	,537	,511
	Average_odprtzaizkBIG5	,597	,553	,562
	Average_organizacijskapr	,064	,175	-,009

Correlations

		Average_čuststa bBIG5	Average_odprt zaizkBIG5	Average_organiza cijskapr
Pearson Correlation	Average_OCB	,145	,493	,085
	13. Spol:	-,045	,014	,033
	Starost 1	,145	,175	,182
	Starost 2	-,078	,084	-,049
	Starost 3	-,060	-,110	-,144
	Starost 4	-,016	-,165	,023
	Starost 5	.	.	.
	Average_ekstravertiranostBIG5	,452	,597	,064
	Average_nagnkstrBIG5	,537	,553	,175
	Average_vestnostBIG5	,511	,562	-,009
	Average_čuststabBIG5	1,000	,629	,193
	Average_odprtzaizkBIG5	,629	1,000	,052
	Average_organizacijskapr	,193	,052	1,000

Correlations

	Average_OCB	13.Spol:	Starost 1
Average_OCB	.	,018	,242
13.Spol:	,018	.	,009
Starost 1	,242	,009	.
Starost 2	,014	,102	,004
Starost 3	,482	,388	,000
Starost 4	,052	,117	,013
Starost 5	,000	,000	,000
Average_ekstravertiranostBIG5	,002	,049	,163
Average_nagnkstrBIG5	,003	,282	,141
Average_vestnostBIG5	,002	,222	,083
Average_čuststabBIG5	,101	,348	,101
Average_odprtzaizkBIG5	,000	,452	,062
Average_organizacijskapr	,227	,385	,054

Sig. (1-tailed)

Correlations

	Starost 2	Starost 3	Starost 4	Starost 5
Average_OCB	,014	,482	,052	,000
13.Spol:	,102	,388	,117	,000
Starost 1	,004	,000	,013	,000
Starost 2	.	,000	,043	,000
Starost 3	,000	.	,002	,000
Starost 4	,043	,002	.	,000
Starost 5	,000	,000	,000	.
Average_ekstravertiranostBIG5	,194	,104	,316	,000
Average_nagnkstrBIG5	,241	,151	,194	,000
Average_vestnostBIG5	,412	,109	,419	,000
Average_čuststabBIG5	,248	,300	,445	,000
Average_odprtzaizkBIG5	,232	,167	,073	,000
Average_organizacijskapr	,334	,103	,421	,000

Sig. (1-tailed)

Correlations

	Average_ekstrav ertiranostBIG5	Average_nagnks trBIG5	Average_vestno stBIG5
Average_OCB	,002	,003	,002
13.Spol:	,049	,282	,222
Starost 1	,163	,141	,083
Starost 2	,194	,241	,412
Starost 3	,104	,151	,109
Starost 4	,316	,194	,419
Starost 5	,000	,000	,000
Average_ekstravertiranostBIG5	.	,007	,000
Average_nagnkstrBIG5	,007	.	,000
Average_vestnostBIG5	,000	,000	.
Average_čuststabBIG5	,000	,000	,000
Average_odprtzaizkBIG5	,000	,000	,000
Average_organizacijskapr	,286	,060	,470

Sig. (1-tailed)

Correlations

	Average_čuststa bBIG5	Average_odprt aizkBIG5	Average_organi zacijskapr
Average_OCB	,101	,000	,227
13.Spol:	,348	,452	,385
Starost 1	,101	,062	,054
Starost 2	,248	,232	,334
Starost 3	,300	,167	,103
Starost 4	,445	,073	,421
Starost 5	,000	,000	,000
Average_ekstravertiranostBIG5	,000	,000	,286
Average_nagnkstrBIG5	,000	,000	,060
Average_vestnostBIG5	,000	,000	,470
Average_čuststabBIG5	.	,000	,044
Average_odprtzaizkBIG5	,000	.	,324
Average_organizacijskapr	,044	,324	.

Sig. (1-tailed)

Correlations

		Average_OCB	13. Spol:	Starost 1
N	Average_OCB	79	79	79
	13.Spol:	79	79	79
	Starost 1	79	79	79
	Starost 2	79	79	79
	Starost 3	79	79	79
	Starost 4	79	79	79
	Starost 5	79	79	79
	Average_ekstravertiranostBIG5	79	79	79
	Average_nagnkstrBIG5	79	79	79
	Average_vestnostBIG5	79	79	79
	Average_čuststabBIG5	79	79	79
	Average_odprtzaizkBIG5	79	79	79
	Average_organizacijskapr	79	79	79

Correlations

		Starost 2	Starost 3	Starost 4	Starost 5
N	Average_OCB	79	79	79	79
	13.Spol:	79	79	79	79
	Starost 1	79	79	79	79
	Starost 2	79	79	79	79
	Starost 3	79	79	79	79
	Starost 4	79	79	79	79
	Starost 5	79	79	79	79
	Average_ekstravertiranostBIG5	79	79	79	79
	Average_nagnkstrBIG5	79	79	79	79
	Average_vestnostBIG5	79	79	79	79
	Average_čuststabBIG5	79	79	79	79
	Average_odprtzaizkBIG5	79	79	79	79
	Average_organizacijskapr	79	79	79	79

Correlations

	Average_ekstrav ertiranostBIG5	Average_nagnks trBIG5	Average_vestno stBIG5
N	Average_OCB	79	79
	13.Spol:	79	79
	Starost 1	79	79
	Starost 2	79	79
	Starost 3	79	79
	Starost 4	79	79
	Starost 5	79	79
	Average_ekstravertiranostBI G5	80	80
	Average_nagnkstrBIG5	80	80
	Average_vestnostBIG5	80	80
	Average_čuststabBIG5	80	80
	Average_odprtzaizkBIG5	80	80
	Average_organizacijskapr	80	80

Correlations

	Average_čuststa bBIG5	Average_odprtzaizk BIG5	Average_organizacijskapr
N	Average_OCB	79	79
	13. Spol:	79	79
	Starost 1	79	79
	Starost 2	79	79
	Starost 3	79	79
	Starost 4	79	79
	Starost 5	79	79
	Average_ekstravertiranostBI G5	80	80
	Average_nagnkstrBIG5	80	80
	Average_vestnostBIG5	80	80
	Average_čuststabBIG5	80	80
	Average_odprtzaizkBIG5	80	80
	Average_organizacijskapr	80	90

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Average_organizacijskapr, Average_vestnostBIG5, Starost 4, 13. Spol:, Starost 2, Average_ekstravertiranostBIG5, Average_nagnkstrBIG5, Starost 1, Average_čuststabBIG5, Average_odprtzaizkBIG5 ^b		Enter

a. Dependent Variable: Average_OCB

b. Tolerance = ,000 limits reached.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,645 ^a	,416	,330	,29035

a. Predictors: (Constant), Average_organizacijskapr, Average_vestnostBIG5, Starost 4, 13.Spol., Starost 2, Average_ekstravertiranostBIG5, Average_nagnkstrBIG5, Starost 1, Average_čuststabBIG5, Average_odprtzaizkBIG5

b. Dependent Variable: Average_OCB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,087	10	,409	4,848	,000 ^b
	Residual	5,733	68	,084		
	Total	9,820	78			

a. Dependent Variable: Average_OCB

b. Predictors: (Constant), Average_organizacijskapr, Average_vestnostBIG5, Starost 4, 13.Spol., Starost 2, Average_ekstravertiranostBIG5, Average_nagnkstrBIG5, Starost 1, Average_čuststabBIG5, Average_odprtzaizkBIG5

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,626	,286		9,180
	13.Spol:	,105	,076	,141	1,380
	Starost 1	-,130	,087	-,165	-1,494
	Starost 2	,086	,094	,096	,917
	Starost 4	-,173	,106	-,170	-1,631
	Average_ekstravertiranostBIG5	,019	,046	,050	,413
	Average_nagnkstrBIG5	,055	,045	,151	1,232
	Average_vestnostBIG5	,062	,045	,164	1,377
	Average_čuststabBIG5	-,118	,047	-,335	-2,503
	Average_odprtzaizkBIG5	,166	,054	,481	3,085
	Average_organizacijskapr	,059	,044	,131	1,326

Coefficients^a

Model	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations
		Lower Bound	Upper Bound	Zero-order
(Constant)	,000	2,055	3,197	
13.Spol:	,172	-,047	,256	,235
Starost 1	,140	-,304	,044	-,080
Starost 2	,362	-,101	,273	,247
Starost 4	,108	-,385	,039	-,184
1 Average_ekstravertiranostBIG5	,681	-,073	,111	,328
Average_nagnkstrBIG5	,222	-,034	,144	,304
Average_vestnostBIG5	,173	-,028	,153	,322
Average_čuststabBIG5	,015	-,213	-,024	,145
Average_odprtzaizkBIG5	,003	,059	,273	,493
Average_organizacijskapr	,189	-,030	,147	,085

Coefficients^a

Model	Correlations		Collinearity Statistics	
	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)				
13.Spol:	,165	,128	,826	1,211
Starost 1	-,178	-,138	,702	1,424
Starost 2	,111	,085	,791	1,264
Starost 4	-,194	-,151	,788	1,269
1 Average_ekstravertiranostBIG5	,050	,038	,576	1,737
Average_nagnkstrBIG5	,148	,114	,575	1,740
Average_vestnostBIG5	,165	,128	,605	1,652
Average_čuststabBIG5	-,290	-,232	,480	2,085
Average_odprtzaizkBIG5	,350	,286	,352	2,838
Average_organizacijskapr	,159	,123	,886	1,129

a. Dependent Variable: Average_OCB

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	VIF
1	Starost 3	.	.	.	,000	.

Excluded Variables^a

Model	Collinearity Statistics	
	Minimum Tolerance	
1	Starost 3	,000 ^b

a. Dependent Variable: Average_OCB

b. Predictors in the Model: (Constant), Average_organizacijskapr, Average_vestnostBIG5, Starost 4, 13. Na koncu vas prosim, da izpolnite še vaše demografske podatke in sicer vaš spol in starost. Pri spolu označite krog zraven spola kateremu pripadate, prav tako pa pri starosti označite tisti krog, ki ustreza vaši starostni skupini. Spol.: Starost 2, Average_ekstravertiranostBIG5, Average_nagnkstrBIG5, Starost 1, Average_čuststabBIG5, Average_odprtaizkBIG5

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	13.Spol:	Starost 1
1	1	8,439	1,000	,00	,00	,00
	2	1,009	2,891	,00	,00	,27
	3	1,002	2,902	,00	,00	,00
	4	,356	4,872	,00	,00	,60
	5	,068	11,167	,00	,67	,07
	6	,051	12,802	,00	,08	,03
	7	,025	18,508	,00	,05	,01
	8	,018	21,783	,17	,04	,00
	9	,014	24,298	,10	,13	,01
	10	,010	28,543	,35	,02	,01
	11	,008	31,998	,37	,01	,01

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions				
		Starost 2	Starost 4	Average_ekstravertiranostBIG5	Average_nagnkstrBIG5	Average_vestnostBIG5
1	1	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,15	,15	,00	,00	,00
	3	,29	,37	,00	,00	,00
	4	,52	,40	,00	,00	,00
	5	,00	,01	,00	,01	,00
	6	,00	,00	,02	,00	,01
	7	,01	,01	,39	,43	,00
	8	,00	,00	,17	,13	,37
	9	,01	,00	,10	,19	,00
	10	,01	,01	,08	,06	,17
	11	,00	,04	,24	,17	,45

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions		
		Average_čuststabBIG5	Average_odprtzaizkBIG5	Average_organizacijska pr
1	1	,00	,00	,00
	2	,00	,00	,00
	3	,00	,00	,00
	4	,00	,00	,00
	5	,03	,01	,01
	6	,00	,01	,69
	7	,00	,00	,02
	8	,01	,02	,03
	9	,79	,00	,00
	10	,17	,44	,21
	11	,00	,51	,04

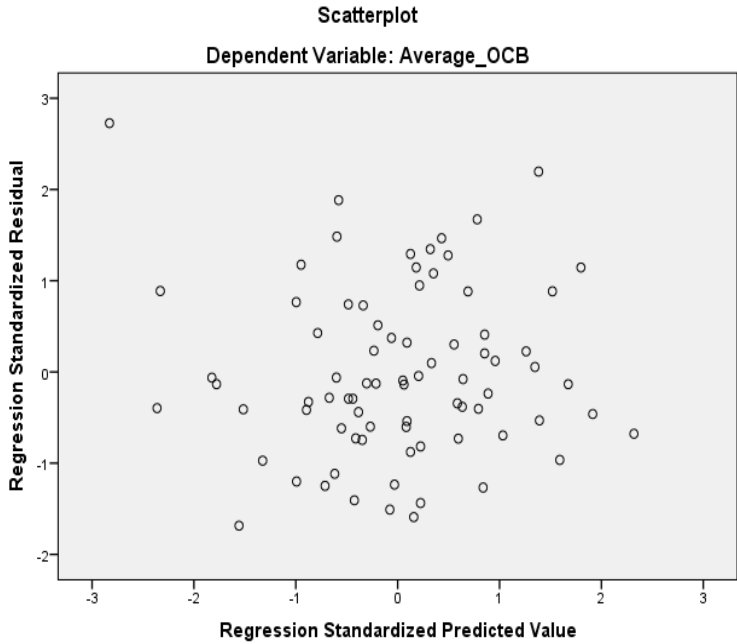
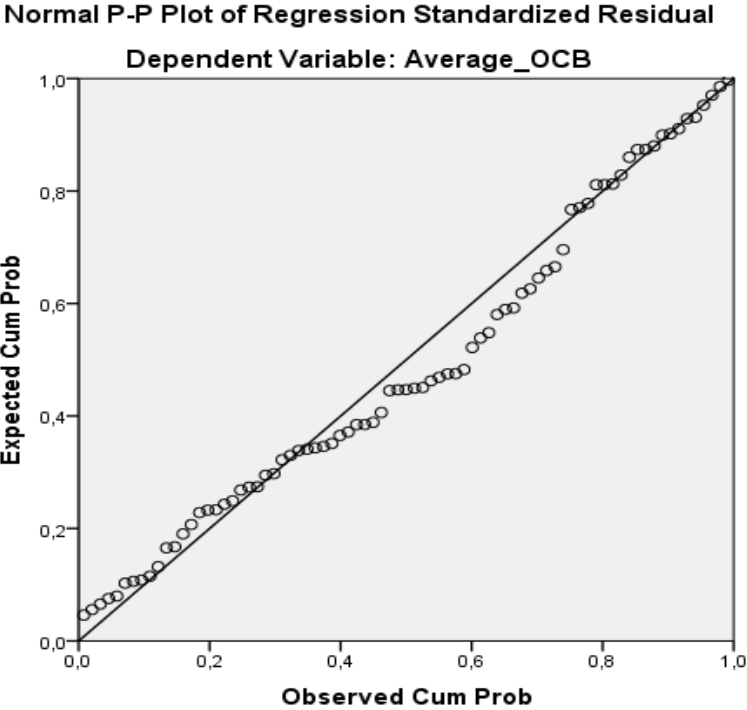
a. Dependent Variable: Average_OCB

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,3182	4,4967	3,9676	,22914	79
Std. Predicted Value	-2,829	2,319	,008	1,001	79
Standard Error of Predicted Value	,066	,192	,106	,023	79
Adjusted Predicted Value	2,6975	4,5309	3,9570	,25821	79
Residual	-,48919	,79181	-,00175	,27060	79
Std. Residual	-1,685	2,727	-,006	,932	79
Stud. Residual	-1,799	3,642	,010	1,030	79
Deleted Residual	-,55766	1,41246	,00879	,33503	79
Stud. Deleted Residual	-1,830	4,030	,017	1,056	79
Mahal. Distance	3,063	33,286	9,821	5,115	79
Cook's Distance	,000	,945	,024	,106	79
Centered Leverage Value	,039	,427	,126	,066	79

a. Dependent Variable: Average_OCB

Charts



Priloga 4: Rezultati hipoteze 1a, 1b, 1c in 1d s programom SPSS

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING PAIRWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Average_OCB
  /METHOD=ENTER XSPOL Ena Dve Tri Štiri Pet Average_ekstravertiranostBIG5
Average_nagnkstrBIG5 Average_vestnostBIG5
  Average_čuststabBIG5 Average_odprtzaizkBIG5 Average_proceduralnapr
Average_distributivnapr Average_medosebnapr
  Average_informacijskapr
  /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
  /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
  /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)
  /SAVE MAHAL COOK.

```

Regression

Warnings

For models with dependent variable Average_OCB, the following variables are constants or have missing correlations: Starost 5. They will be deleted from the analysis.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Average_OCB	3,9658	,35481	79
13.Spol:	1,66	,477	79
Starost 1	,2785	,45112	79
Starost 2	,1899	,39471	79
Starost 3	,3924	,49141	79
Starost 4	,1392	,34841	79
Starost 5	,0000	,00000	79
Average_ekstravertiranostBIG5	4,8479	,93652	80
Average_nagnkstrBIG5	4,9042	,97102	80
Average_vestnostBIG5	5,9167	,93306	80
Average_čuststabBIG5	5,1708	1,00350	80
Average_odprtzaizkBIG5	5,3771	1,02902	80
Average_proceduralnapr	2,8581	1,00774	90
Average_distributivnapr	3,2552	,99519	87
Average_medosebnapr	3,9558	,76286	81
Average_informacijskapr	3,4691	,95035	81

Correlations

		Average_OCB	13. Spol:	Starost 1
Pearson Correlation	Average_OCB	1,000	,235	-,080
	13.Spol:	,235	1,000	-,267
	Starost 1	-,080	-,267	1,000
	Starost 2	,247	,145	-,301
	Starost 3	,005	,033	-,499
	Starost 4	-,184	,136	-,250
	Starost 5	.	.	.
	Average_ekstravertiranostBIG5	,328	,188	,112
	Average_nagnkstrBIG5	,304	,066	,123
	Average_vestnostBIG5	,322	,087	,157
	Average_čuststabBIG5	,145	-,045	,145
	Average_odprtzaizkBIG5	,493	,014	,175
	Average_proceduralnapr	,076	,005	,181

Correlations

		Starost 2	Starost 3	Starost 4	Starost 5
Pearson Correlation	Average_OCB	,247	,005	-,184	.
	13.Spol:	,145	,033	,136	.
	Starost 1	-,301	-,499	-,250	.
	Starost 2	1,000	-,389	-,195	.
	Starost 3	-,389	1,000	-,323	.
	Starost 4	-,195	-,323	1,000	.
	Starost 5	.	.	.	1,000
	Average_ekstravertiranostBIG5	,098	-,143	-,055	.
	Average_nagnkstrBIG5	-,080	-,118	,098	.
	Average_vestnostBIG5	-,025	-,140	,023	.
	Average_čuststabBIG5	-,078	-,060	-,016	.
	Average_odprtzaizkBIG5	,084	-,110	-,165	.
	Average_proceduralnapr	-,047	-,148	,028	.

Correlations

		Average_ekstrav ertiranostBIG5	Average_nagnks trBIG5	Average_vestno stBIG5
Pearson Correlation	Average_OCB	,328	,304	,322
	13.Spol:	,188	,066	,087
	Starost 1	,112	,123	,157
	Starost 2	,098	-,080	-,025
	Starost 3	-,143	-,118	-,140
	Starost 4	-,055	,098	,023
	Starost 5	.	.	.
	Average_ekstravertiranostBI G5	1,000	,276	,392
	Average_nagnkstrBIG5	,276	1,000	,401
	Average_vestnostBIG5	,392	,401	1,000
	Average_čuststabBIG5	,452	,537	,511
	Average_odprtzaizkBIG5	,597	,553	,562
	Average_proceduralnapr	,198	,240	,169

Correlations

		Average_čuststa bBIG5	Average_odprt aizkBIG5	Average_proced uralnapr
Pearson Correlation	Average_OCB	,145	,493	,076
	13.Spol:	-,045	,014	,005
	Starost 1	,145	,175	,181
	Starost 2	-,078	,084	-,047
	Starost 3	-,060	-,110	-,148
	Starost 4	-,016	-,165	,028
	Starost 5	.	.	.
	Average_ekstravertiranostBI G5	,452	,597	,198
	Average_nagnkstrBIG5	,537	,553	,240
	Average_vestnostBIG5	,511	,562	,169
	Average_čuststabBIG5	1,000	,629	,244
	Average_odprtzaizkBIG5	,629	1,000	,181
	Average_proceduralnapr	,244	,181	1,000

Correlations

		Average_distributivnapr	Average_medosebnapr	Average_informacijskapr
Pearson Correlation	Average_OCB	,074	,123	,017
	13.Spol:	,052	,018	,033
	Starost 1	,151	,072	,177
	Starost 2	-,165	,098	-,012
	Starost 3	,004	-,149	-,192
	Starost 4	-,015	,005	,056
	Starost 5	.	.	.
	Average_ekstravertiranostBIG5	-,007	-,001	,006
	Average_nagnkstrBIG5	,002	,182	,161
	Average_vestnostBIG5	-,051	-,030	-,128
	Average_čuststabBIG5	,121	,138	,121
	Average_odprtzaizkBIG5	-,041	,065	-,033
	Average_proceduralnapr	,699	,383	,590

Correlations

		Average_OCB	13. Spol:	Starost 1
Sig. (1-tailed)	Average_distributivnapr	,074	,052	,151
	Average_medosebnapr	,123	,018	,072
	Average_informacijskapr	,017	,033	,177
	Average_OCB	.	,018	,242
	13.Spol:	,018	.	,009
	Starost 1	,242	,009	.
	Starost 2	,014	,102	,004
	Starost 3	,482	,388	,000
	Starost 4	,052	,117	,013
	Starost 5	,000	,000	,000
	Average_ekstravertiranostBIG5	,002	,049	,163
	Average_nagnkstrBIG5	,003	,282	,141
	Average_vestnostBIG5	,002	,222	,083

Correlations

		Starost 2	Starost 3	Starost 4	Starost 5	
Pearson Correlation	Average_distributivnapr	-,165	,004	-,015	.	
	Average_medosebnapr	,098	-,149	,005	.	
	Average_informacijskapr	-,012	-,192	,056	.	
	Average_OCB	,014	,482	,052	,000	
	13. Spol:	,102	,388	,117	,000	
	Starost 1	,004	,000	,013	,000	
	Starost 2	.	,000	,043	,000	
	Starost 3	,000	.	,002	,000	
	Sig. (1-tailed)	Starost 4	,043	,002	.	,000
		Starost 5	,000	,000	,000	.
		Average_ekstravertiranostBIG5	,194	,104	,316	,000
		Average_nagnkstrBIG5	,241	,151	,194	,000
		Average_vestnostBIG5	,412	,109	,419	,000

Correlations

		Average_ekstravertiranostBIG5	Average_nagnkstrBIG5	Average_vestnostBIG5	
Pearson Correlation	Average_distributivnapr	-,007	,002	-,051	
	Average_medosebnapr	-,001	,182	-,030	
	Average_informacijskapr	,006	,161	-,128	
	Average_OCB	,002	,003	,002	
	13.Spol:	,049	,282	,222	
	Starost 1	,163	,141	,083	
	Starost 2	,194	,241	,412	
	Starost 3	,104	,151	,109	
	Sig. (1-tailed)	Starost 4	,316	,194	,419
		Starost 5	,000	,000	,000
		Average_ekstravertiranostBIG5	.	,007	,000
		Average_nagnkstrBIG5	,007	.	,000
		Average_vestnostBIG5	,000	,000	.

Correlations

		Average_čuststa bBIG5	Average_odprtz aizkBIG5	Average_proced uralnapr	
Pearson Correlation	Average_distributivnapr	,121	-,041	,699	
	Average_medosebnapr	,138	,065	,383	
	Average_informacijskapr	,121	-,033	,590	
	Average_OCB	,101	,000	,252	
	13. Spol:	,348	,452	,484	
	Starost 1	,101	,062	,055	
	Starost 2	,248	,232	,339	
	Starost 3	,300	,167	,096	
	Sig. (1-tailed)	Starost 4	,445	,073	,404
	Starost 5	,000	,000	,000	
	Average_ekstravertiranostBl G5	,000	,000	,039	
	Average_nagnkstrBIG5	,000	,000	,016	
	Average_vestnostBIG5	,000	,000	,067	

Correlations

		Average_distribu tivnapr	Average_medos ebnapr	Average_inform acijskapr	
Pearson Correlation	Average_distributivnapr	1,000	,466	,488	
	Average_medosebnapr	,466	1,000	,680	
	Average_informacijskapr	,488	,680	1,000	
	Average_OCB	,259	,140	,442	
	13.Spol:	,325	,437	,386	
	Starost 1	,092	,263	,060	
	Starost 2	,073	,194	,457	
	Starost 3	,484	,095	,045	
	Sig. (1-tailed)	Starost 4	,446	,483	,312
	Starost 5	,000	,000	,000	
	Average_ekstravertiranostBl G5	,475	,497	,479	
	Average_nagnkstrBIG5	,492	,053	,076	
	Average_vestnostBIG5	,327	,397	,129	

Correlations

		Average_OCB	13. Spol:	Starost 1
Sig. (1-tailed)	Average_čuststabBIG5	,101	,348	,101
	Average_odprtzaizkBIG5	,000	,452	,062
	Average_proceduralnapr	,252	,484	,055
	Average_distributivnapr	,259	,325	,092
	Average_medosebnapr	,140	,437	,263
	Average_informacijskapr	,442	,386	,060
	Average_OCB	79	79	79
	13. Spol:	79	79	79
	Starost 1	79	79	79
	Starost 2	79	79	79
N	Starost 3	79	79	79
	Starost 4	79	79	79
	Starost 5	79	79	79

Correlations

		Starost 2	Starost 3	Starost 4	Starost 5
Sig. (1-tailed)	Average_čuststabBIG5	,248	,300	,445	,000
	Average_odprtzaizkBIG5	,232	,167	,073	,000
	Average_proceduralnapr	,339	,096	,404	,000
	Average_distributivnapr	,073	,484	,446	,000
	Average_medosebnapr	,194	,095	,483	,000
	Average_informacijskapr	,457	,045	,312	,000
	Average_OCB	79	79	79	79
	13. Spol:	79	79	79	79
	Starost 1	79	79	79	79
	Starost 2	79	79	79	79
N	Starost 3	79	79	79	79
	Starost 4	79	79	79	79
	Starost 5	79	79	79	79

Correlations

		Average_ekstrav ertiranostBIG5	Average_nagnks trBIG5	Average_vest nostBIG5
Sig. (1-tailed)	Average_čuststabBIG5	,000	,000	,000
	Average_odprtzaizkBIG5	,000	,000	,000
	Average_proceduralnapr	,039	,016	,067
	Average_distributivnapr	,475	,492	,327
	Average_medosebnapr	,497	,053	,397
	Average_informacijskapr	,479	,076	,129
	Average_OCB	79	79	79
	13. Spol:	79	79	79
	Starost 1	79	79	79
	Starost 2	79	79	79
N	Starost 3	79	79	79
	Starost 4	79	79	79
	Starost 5	79	79	79

Correlations

		Average_čuststabBIG5	Average_odprtzaizkBIG5	Average_proceduralnapr
Sig. (1-tailed)	Average_čuststabBIG5	.	,000	,014
	Average_odprtzaizkBIG5	,000	.	,054
	Average_proceduralnapr	,014	,054	.
	Average_distributivnapr	,142	,361	,000
	Average_medosebnapr	,112	,283	,000
	Average_informacijskapr	,142	,385	,000
	Average_OCB	79	79	79
	13..Spol:	79	79	79
	Starost 1	79	79	79
	Starost 2	79	79	79
	Starost 3	79	79	79
	Starost 4	79	79	79
	Starost 5	79	79	79
N	Average_čuststabBIG5	.	,000	,014
	Average_odprtzaizkBIG5	,000	.	,054
	Average_proceduralnapr	,014	,054	.
	Average_distributivnapr	,142	,361	,000
	Average_medosebnapr	,112	,283	,000
	Average_informacijskapr	,142	,385	,000
	Average_OCB	79	79	79
	13..Spol:	79	79	79
	Starost 1	79	79	79
	Starost 2	79	79	79
	Starost 3	79	79	79
	Starost 4	79	79	79
	Starost 5	79	79	79

Correlations

		Average_distributivnapr	Average_medosebnapr	Average_informacijskapr
Sig. (1-tailed)	Average_čuststabBIG5	,142	,112	,142
	Average_odprtzaizkBIG5	,361	,283	,385
	Average_proceduralnapr	,000	,000	,000
	Average_distributivnapr	.	,000	,000
	Average_medosebnapr	,000	.	,000
	Average_informacijskapr	,000	,000	.
	Average_OCB	79	79	79
	13..Spol:	79	79	79
	Starost 1	79	79	79
	Starost 2	79	79	79
	Starost 3	79	79	79
	Starost 4	79	79	79
	Starost 5	79	79	79
N	Average_čuststabBIG5	,142	,112	,142
	Average_odprtzaizkBIG5	,361	,283	,385
	Average_proceduralnapr	,000	,000	,000
	Average_distributivnapr	.	,000	,000
	Average_medosebnapr	,000	.	,000
	Average_informacijskapr	,000	,000	.
	Average_OCB	79	79	79
	13..Spol:	79	79	79
	Starost 1	79	79	79
	Starost 2	79	79	79
	Starost 3	79	79	79
	Starost 4	79	79	79
	Starost 5	79	79	79

Correlations

		Average_OCB	13. Spol:	Starost 1
N	Average_ekstravertiranostBIG5	79	79	79
	Average_nagnkstrBIG5	79	79	79
	Average_vestnostBIG5	79	79	79
	Average_čuststabBIG5	79	79	79
	Average_odprtzaizkBIG5	79	79	79
	Average_proceduralnapr	79	79	79
	Average_distributivnapr	79	79	79
	Average_medosebnapr	79	79	79
	Average_informacijskapr	79	79	79

Correlations

		Starost 2	Starost 3	Starost 4	Starost 5
N	Average_ekstravertiranostBIG5	79	79	79	79
	Average_nagnkstrBIG5	79	79	79	79
	Average_vestnostBIG5	79	79	79	79
	Average_čuststabBIG5	79	79	79	79
	Average_odprtzaizkBIG5	79	79	79	79
	Average_proceduralnapr	79	79	79	79
	Average_distributivnapr	79	79	79	79
	Average_medosebnapr	79	79	79	79
	Average_informacijskapr	79	79	79	79

Correlations

		Average_ekstravertiranostBIG5	Average_nagnkstrBIG5	Average_vestnostBIG5
N	Average_ekstravertiranostBIG5	80	80	80
	Average_nagnkstrBIG5	80	80	80
	Average_vestnostBIG5	80	80	80
	Average_čuststabBIG5	80	80	80
	Average_odprtzaizkBIG5	80	80	80
	Average_proceduralnapr	80	80	80
	Average_distributivnapr	80	80	80
	Average_medosebnapr	80	80	80
	Average_informacijskapr	80	80	80

Correlations

		Average_čuststabaBIG5	Average_odprtzaizkBIG5	Average_proceduralnapr
N	Average_ekstravertiranostBIG5	80	80	80
	Average_nagnkstrBIG5	80	80	80
	Average_vestnostBIG5	80	80	80
	Average_čuststabBIG5	80	80	80
	Average_odprtzaizkBIG5	80	80	80
	Average_proceduralnapr	80	80	90
	Average_distributivnapr	80	80	87
	Average_medosebnapr	80	80	81
	Average_informacijskapr	80	80	81

Correlations

		Average_distributivnapr	Average_medosebnapr	Average_informacijskapr
N	Average_ekstravertiranostBIG5	80	80	80
	Average_nagnkstrBIG5	80	80	80
	Average_vestnostBIG5	80	80	80
	Average_čuststabBIG5	80	80	80
	Average_odprtzaizkBIG5	80	80	80
	Average_proceduralnapr	87	81	81
	Average_distributivnapr	87	81	81
	Average_medosebnapr	81	81	81
	Average_informacijskapr	81	81	81

Variables

Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Average_informacijskapr, Average_ekstravertiranostBIG5, Starost 4, Starost 2, 13. Spol:, Average_nagnkstrBIG5, Average_vestnostBIG5, Average_distributivnapr, Starost 1, Average_čuststabBIG5, Average_medosebnapr, Average_odprtzaizkBIG5, Average_proceduralnapr ^b		Enter

a. Dependent Variable: Average_OCB

b. Tolerance = ,000 limits reached.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,679 ^a	,461	,354	,28526

a. Predictors: (Constant), Average_informacijskapr, Average_ekstravertiranostBIG5, Starost 4, Starost 2, 13.Spol:, Average_nagnkstrBIG5, Average_vestnostBIG5, Average_distributivnapr, Starost 1, Average_čuststabBIG5, Average_medosebnapr, Average_odprtzaizkBIG5, Average_proceduralnapr
 b. Dependent Variable: Average_OCB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,530	13	,348	4,283	,000 ^b
	Residual	5,289	65	,081		
	Total	9,820	78			

a. Dependent Variable: Average_OCB
 b. Predictors: (Constant), Average_informacijskapr, Average_ekstravertiranostBIG5, Starost 4, Starost 2, 13.Spol:, Average_nagnkstrBIG5, Average_vestnostBIG5, Average_distributivnapr, Starost 1, Average_čuststabBIG5, Average_medosebnapr, Average_odprtzaizkBIG5, Average_proceduralnapr

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,365	,316		7,482
	13. .Spol:	,066	,077	,089	,863
	Starost 1	-,139	,087	-,177	-1,601
	Starost 2	,130	,096	,144	1,343
	Starost 4	-,153	,105	-,151	-1,458
	Average_ekstravertiranostBIG5	,037	,046	,099	,808
	Average_nagnkstrBIG5	,079	,046	,217	1,733
	Average_vestnostBIG5	,088	,047	,231	1,870
	Average_čuststabBIG5	-,138	,047	-,390	-2,910
	Average_odprtzaizkBIG5	,172	,053	,500	3,233
	Average_proceduralnapr	-,110	,058	-,312	-1,896
	Average_distributivnapr	,129	,055	,361	2,350
	Average_medosebnapr	-,019	,064	-,041	-,297
	Average_informacijskapr	,055	,059	,149	,945

Coefficients^a

Model	Sig.	95,0 % Confidence Interval for B		Correlations
		Lower Bound	Upper Bound	Zero-order
(Constant)	,000	1,734	2,996	
13. Spol:	,391	-,087	,219	,235
Starost 1	,114	-,312	,034	-,080
Starost 2	,184	-,063	,322	,247
Starost 4	,150	-,364	,057	-,184
Average_ekstravertiranostBIG5	,422	-,055	,130	,328
Average_nagnkstrBIG5	,088	-,012	,170	,304
Average_vestnostBIG5	,066	-,006	,182	,322
Average_čuststabBIG5	,005	-,232	-,043	,145
Average_odprtzaizkBIG5	,002	,066	,279	,493
Average_proceduralnapr	,062	-,225	,006	,076
Average_distributivnapr	,022	,019	,238	,074
Average_medosebnapr	,767	-,148	,109	,123
Average_informacijskapr	,348	-,062	,173	,017

Coefficients^a

Model	Correlations		Collinearity Statistics	
	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)				
13.Spol:	,106	,079	,781	1,280
Starost 1	-,195	-,146	,682	1,467
Starost 2	,164	,122	,720	1,389
Starost 4	-,178	-,133	,776	1,288
Average_ekstravertiranostBIG5	,100	,074	,555	1,802
Average_nagnkstrBIG5	,210	,158	,531	1,885
Average_vestnostBIG5	,226	,170	,543	1,843
Average_čuststabBIG5	-,340	-,265	,462	2,164
Average_odprtzaizkBIG5	,372	,294	,346	2,888
Average_proceduralnapr	-,229	-,173	,307	3,259
Average_distributivnapr	,280	,214	,351	2,852
Average_medosebnapr	-,037	-,027	,433	2,310
Average_informacijskapr	,116	,086	,335	2,982

a. Dependent Variable: Average_OCB

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	VIF
1	Starost 3	. ^b	.	.	,000	.

Excluded Variables^a

Model	Starost 3	Collinearity Statistics
		Minimum Tolerance
1		,000 ^b

a. Dependent Variable: Average_OCB

b. Predictors in the Model: (Constant), Average_informacijskapr, Average_ekstravertiranostBIG5, Starost 4, Starost 2, 13.Spol., Average_nagnkstrBIG5, Average_vestnostBIG5, Average_distributivnapr, Starost 1, Average_čuststabBIG5, Average_medosebnapr, Average_odprtzaizkBIG5, Average_proceduralnapr

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	13. Spol:	Starost 1
1	1	11,240	1,000	,00	,00	,00
	2	1,013	3,331	,00	,00	,25
	3	1,003	3,348	,00	,00	,01
	4	,362	5,575	,00	,00	,59
	5	,148	8,724	,00	,01	,01
	6	,070	12,668	,00	,59	,08
	7	,051	14,809	,00	,06	,01
	8	,033	18,553	,02	,09	,00
	9	,024	21,785	,00	,04	,01
	10	,017	25,918	,09	,03	,01
	11	,014	27,845	,00	,04	,00
	12	,011	32,656	,27	,10	,00
	13	,009	36,106	,03	,00	,01
	14	,006	41,685	,59	,03	,03

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions				
		Starost 2	Starost 4	Average_ekstravertiranostBIG5	Average_nagnkstrBIG5	Average_vestnostBIG5
1	1	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,21	,07	,00	,00	,00
	3	,19	,44	,00	,00	,00
	4	,46	,39	,00	,00	,00
	5	,01	,00	,01	,01	,01
	6	,00	,00	,00	,01	,00
	7	,01	,00	,01	,01	,00
	8	,03	,03	,00	,04	,01
	9	,03	,00	,43	,32	,00
	10	,02	,01	,04	,05	,33
	11	,01	,00	,14	,23	,08
	12	,03	,01	,07	,18	,00
	13	,00	,02	,17	,04	,00
	14	,01	,01	,13	,11	,56

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions			
		Average_čuststab BIG5	Average_odprtaiz kBIG5	Average_procedur alnapr	Average_distributi vnapr
1	1	,00	,00	,00	,00
	2	,00	,00	,00	,00
	3	,00	,00	,00	,00
	4	,00	,00	,00	,00
	5	,00	,01	,06	,05
	6	,02	,01	,03	,00
	7	,00	,00	,15	,03
	8	,00	,00	,20	,38
	9	,00	,00	,00	,02
	10	,19	,01	,09	,12
	11	,53	,03	,00	,01
	12	,00	,28	,03	,04
	13	,13	,63	,09	,09
	14	,12	,03	,33	,26

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions	
		Average_medosebnapr	Average_informacijskapr
1	1	,00	,00
	2	,00	,00
	3	,00	,00
	4	,00	,00
	5	,00	,02
	6	,00	,00
	7	,08	,14
	8	,02	,11
	9	,00	,05
	10	,02	,01
	11	,07	,09
	12	,40	,07
	13	,37	,29
	14	,05	,23

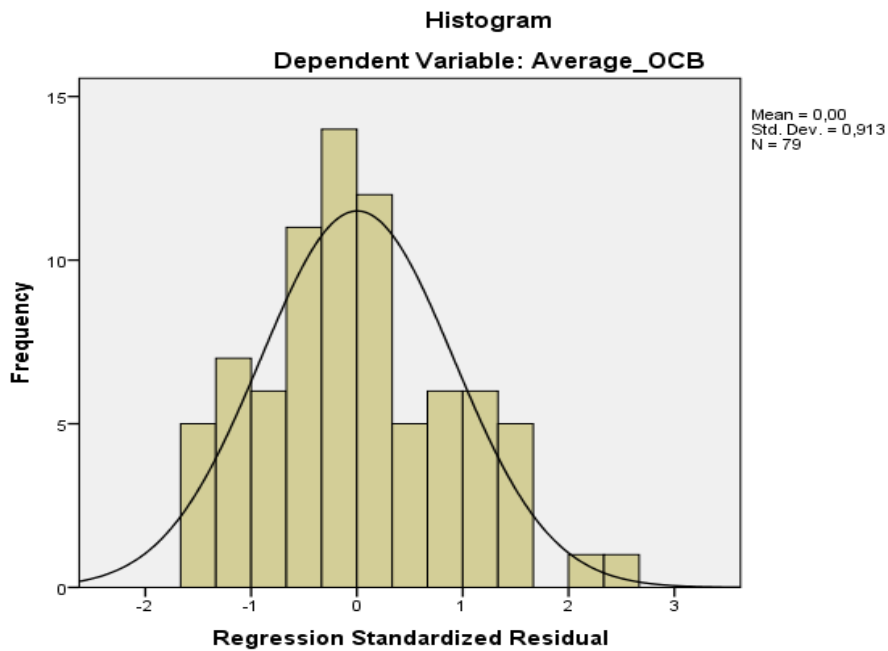
a. Dependent Variable: Average_OCB

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,4141	4,5829	3,9651	,24245	79
Std. Predicted Value	-2,289	2,560	-,003	1,006	79
Standard Error of Predicted Value	,071	,195	,117	,026	79
Adjusted Predicted Value	2,8079	4,6398	3,9522	,26856	79
Residual	-,46509	,69591	,00075	,26051	79
Std. Residual	-1,630	2,440	,003	,913	79
Stud. Residual	-1,755	3,337	,022	1,026	79
Deleted Residual	-,53866	1,30214	,01362	,33339	79
Stud. Deleted Residual	-1,784	3,638	,027	1,047	79
Mahal. Distance	3,832	35,326	12,840	6,207	79
Cook's Distance	,000	,693	,022	,078	79
Centered Leverage Value	,049	,453	,165	,080	79

a. Dependent Variable: Average_OCB

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Average_OCB

